

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Christa Kettunen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA HUONEISTOMAJOITUSKETJUN
UUDELLE TOIMIPISTEELLE

Opinnäytetyö
Tammikuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2015
Liiketalouden koulutus

Karjalankatu 3
80220 JOENSUU

Tekijä
Christa Kettunen

Nimeke
Liiketoimintasuunnitelma huoneistomajoitusketjun uudelle toimipisteelle

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelma vasta aloittaneelle huoneistomajoitusyritykselle. Työn lähteinä käytettiin liiketalouden kirjallisuutta ja oppaita. Lähteistä poimittiin esille kaikki ne oleelliset tiedot, joita aloittava yrittäjä tarvitsee liiketoimintansa aloittamiseen ja suunnitteluun. Työvaiheet koostuivat aineiston keruusta, opinnäytetyön rungon hahmottamisesta sekä teoriaa soveltavan empirian kirjoittamisesta.

Työssä sovellettiin liiketalouden opintoja ja aikaisempaa työkokemusta. Aiheet liittyivät vahvasti tradenomin ammattiopintoihin, mutta opin silti paljon uutta hyödyllistä tietoa niin matkailun toimialasta kuin liiketalouden eri osa-alueistakin. Koin opinnäytetyön tekemisen toimivana oppimisprosessina. Havainnollistin aineistoa käytännön esimerkeillä ja kehitysehdotuksilla.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja liitteistä. Liitteistä löytyy itse liiketoimintasuunnitelma, joka pohjautuu teoriaosuuden aiheisiin. Varsinainen suunnitelma sisältää teoriasta poiketen yrittäjien osaamisen tarkempaa analysointia. Yrityksen taloudelliset laskelmat ovat salaisia.

Kieli
suomi

Sivuja 45
Liitteet 1
Sivuja 19

Asiasanat

opinnäytetyö, liiketoimintasuunnitelma, liikeidea ja majoitus



THESIS
December 2015
Business

Karjalankatu 3
80220 JOENSUU
FINLAND

Author
Christa Kettunen

Title
Business plan for the new apartment accommodation-chain's agency

Abstract

The subject of this thesis is a business plan for a just started apartment accommodation business. The sources of the work was found from the business literature and guides. I picked out all the essential information from the sources, which the new entrepreneur will need to start and plan the business well. The stages of this work consisted of the collection of data, outlining the frame of the thesis and also writing the empirical part.

I used my business studies and previous work experience for this thesis. Topics are strongly associated with the professional BBA studies but still I learned a lot of new useful information on the accommodation industry and also about the different business areas. I experienced the thesis as a learning process. I illustrated the theory with practical examples and development proposals.

The thesis consists of a theoretical part and the business plan, which is included in appendix 1. The actual plan includes the entrepreneur's expertise on top of the theory base. Company's financial calculations are secret.

Language

Finnish

Pages 45

Appendices 1

Pages 19

Keywords

thesis, business plan, business idea and accommodation

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Aikaisemmat opinnäytetyöt	6
1.2	Menetelmälliset valinnat.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	7
1.4	Franchising	8
2	Matkailu- ja majoitustoiminta.....	9
2.1	Majoituspalvelun vastaanoton asiakaspalvelu	12
2.2	Majoitustoiminnan riskitekijöitä.....	12
2.3	Majoitustoiminnan kilpailukeinot.....	13
3	Liiketoimintasuunnitelma.....	13
4	Toimintamallit	14
4.1	Toiminta-ajatus ja toimintatapa	14
4.2	Liikeidea	15
4.3	Yrityksen strategia	17
4.4	Riskienhallinta	18
5	SWOT-analyysi.....	19
6	Tuotteet ja palvelut	20
7	Markkinat ja kilpailutilanne	23
7.1	Markkinatilanteen selvittäminen	26
7.2	Yrityksen toimintaympäristö	27
7.3	Kilpailijat	28
7.4	Kilpailustrategia	29
8	Markkinointi	29
8.1	Markkinoinnin keinot	32
8.2	Markkinoinnin suunnittelu	33
8.3	Mainonta ja suoramarkkinointi	34
8.4	Sissimarkkinointi	36
8.5	Suhde- ja tiedotustoiminta	37
9	Talouden suunnittelu	38
9.1	Budjetointi.....	39
9.2	Rahoitus	40
9.3	Investoinnit	41
9.4	Kannattavuus.....	41
10	Pohdinta	42
	Lähteet.....	44

Liitteet

Liite 1 Liiketoimintasuunnitelma

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen vastikään perustetulle joensuulaiselle huoneistomajoitusyritykselle. Tämä kyseinen yritys toimii osana valtakunnallista franchising-ketjua. Yritys X perustettiin, koska Joensuun alueella nähtiin markkinarako uudentlaiselle kasvavan alan palveluntarjoajalle.

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yrityksen ja sen johdon työkaluksi tulevaisuuden suunnittelua varten. Tarkka ja perusteellinen suunnitelma toimii apuvälineenä myös rahoitusta hakiessa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään liiketoimintasuunnitelman teoriaa toimintamallien, strategioiden, SWOT-analyysin, tuotteiden ja palveluiden, asiakkaiden ja markkinoiden, majoitustoiminnan, kilpailijoiden, markkinoinnin ja talouden suunnittelun näkökulmasta. Lisäksi työssä kuvataan liiketoimintasuunnitelman menetelmällisiä valintoja. Itse liiketoimintasuunnitelma löytyy opinnäytetyön liitteistä.

Tavoitteena opinnäytetyössä on laatia toimiva ja kattava liiketoimintasuunnitelma paikallisen huoneistomajoitusyrityksen käyttöön. Lopputuloksena on sellainen suunnitelma, jota voi muokata vuosittain ja jonka avulla yrittäjät pystyvät hakemaan rahoitusta. Suunnitelman avulla he pystyvät myös kehittämään toimintaansa yrityksen jokapäiväisessä arkityöskentelyssä.

Opinnäytetyön pääkäsitteitä ovat huoneistomajoitus ja liiketoimintasuunnitelma, ja näiden käsitteiden pohjalta muodostuukin opinnäytetyön runko. Muita aiheita ovat majoitusliikkeiden toiminnan osa-alueiden kartoittaminen sekä yrityksen liiketoiminnan erilaiset toiminnot. Aluksi opinnäytetyössä käsitellään teoriaosuutta ja sen jälkeen siihen liittyvää empiiristä osuutta. Näiden vaiheiden jälkeen työssä kerrotaan opinnäytetyön etenemisestä ja johtopäätöksistä.

1.1 Aikaisemmat opinnäytetyöt

Aikaisemmat opinnäytetyöt keskittyvät liiketoimintasuunnitelmien osalta eri toimialan yrityksiin. Töitä on kuitenkin aikaisemmin tehty myös majoitusalan toimijoille. Nämä työt käsittelevät enimmäkseen aamiaismajoituspalvelun tai hotelliasumisen tarjoajia. Vastaavanlaiselle huoneistomajoitusyritykselle kyseistä suunnitelmaa ei ole aikaisemmin opinnäytetyönä tehty.

Aikaisemmat opinnäytetyöt käsittelevät laajasti liiketoiminnan eri osa-alueita ja niistä tulevat vahvasti esille myös perustettaville yrityksille suunnatut kehitysehdotukset. Majoitusalan ulkopuolelle tehtyjä liiketoimintasuunnitelmia ovat olleet mm. Liiketoimintasuunnitelma pienessä hypermedia-alan yrityksessä (Kuusela 2010), Liiketoimintasuunnitelma-opas (Hulpio 2015), Liiketoimintasuunnitelma 2010 (Juopperi 2010) ja Liiketoimintasuunnitelma Spekaero Oy (Ilkonen 2011). Majoitusalaan liittyviä liiketoimintasuunnitelmia ovat olleet mm. Aamiaismajoitusyrityksen perustaminen Kalajoelle (Ylimäki Njai 2009), Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle (Krootila 2012) sekä Yrityksen perustamisprosessi ja liiketoimintasuunnitelma, case: Coffee & Sandwich Bar (Liikkanen 2013). Töissä on hyödynnetty erilaisia tutkimusmenetelmiä, joiden avulla on kartoitettu mm. toimintaympäristöä ja asiakkaisiin liittyviä tietoja. Monet näistä opinnäytetöistä ovat olleet toiminnallisia.

1.2 Menetelmälliset valinnat

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja tehdään. Menetelmän valintaan vaikuttaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja mistä sitä etsitään. Erilaiset tutkimusstrategiat eroavat toisistaan siinä, miten paljon ne sallivat joustavuutta menetelmien valinnassa. Tutkimusmenetelmän valinnassa tulee pohtia, mitkä menetelmät ratkaisevat tutkimusongelman, mitä metodeja on käytettävissä ja mitä käytännön seikkoja tekijän tulee ottaa huomioon. Tutkimusta tehdessä tulee kiinnittää huomiota mm. aikaan ja eettisyyteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 170–173.)

Tutkimusmenetelmän puitteissa voidaan valita aineistonkeruumenetelmiä ja analysoida tutkimuksesta saatua aineistoa. Erityisesti laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistokeruumenetelmiä voidaan myös yhdistellä. Aineiston keruun ja tutkimusmenetelmän välinen vuorovaikutus korostuu, koska sisällöllisiä tekijöitä ei ole välttämättä määritelty niin hyvin etukäteen kuin kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa on. (Kyrö 2004, 96–98.)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen kehittämistyö, jota täydennettiin yrittäjien tietojen avulla. Ammatillisessa kentässä toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista ja opastamista. Toiminnallisen opinnäytetyön raportin lisäksi työhön kuuluu lisäksi produkti eli tuotos. Tämän kaltaisen opinnäytetyön tuotoksen tulee aina pohjata ammattiteorialle ja sisältää myös ns. teoreettinen viitekehysosuus. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015.)

Opinnäytetyö on toteutettu pöytäkirjatutkimuksena, jolloin aineistona on hyödynnetty alan kirjallisuutta ja internetlähteitä. Työssä on hyödynnetty myös benchmarkingia. Benchmarkingissa eli vertailuanalyysissa vertaillaan omaa toimintaa toisten yritysten toimintaan, joiden toimintatavoista usein valitaan se paras vastaava käytäntö. Benchmarking on jatkuvaa ja järjestelmällistä oman organisaation laadun, tuottavuuden, työtapojen ja työprosessien tehokkuuden vertaamista vastaaviin alan parhaisiin toimijoihin. Benchmarking auttaa mm. oman toiminnan heikkouksien tunnistamisessa sekä uusien tavoitteiden muodostamisessa. Käytännössä se voi olla esim. strategioiden, prosessien tai tiedon vertailua. (e-conomic 2015)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu teoriasta ja siihen soveltuvasta empiirisestä osuudesta. Teoriaviitekehys pohjautuu liiketalouden kirjallisuuteen. Teoria etenee majoitus-toimialasta liiketalouden osa-alueisiin. Ensin käsittelen työssäni franchising-toimintaa, sekä matkailu- ja majoitusalan ominaisuuksia. Majoitusalan teoria keskittyy asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen, majoitusalan tuotteisiin ja pal-

veluihin, asiakasryhmiin, vastaanottopalveluihin, majoitusliikkeen operatiiviseen toimintaan sekä riskitekijöihin ja kilpailukeinoihin.

Toimialaan liittyvän aineiston jälkeen siirryn tarkastelemaan itse liiketoimintasuunnitelman osa-alueiden teoriaa. Tämä osio alkaa yrityksen toimintamallien tarkastelulla. Toimintamallit sisältävät toiminta-ajatuksen, liikeidean, strategiat ja riskienhallinnan. Sen jälkeen käsittelen riskienhallintaan liittyvän SWOT-analyysin teoriaa. Seuraavaksi käyn läpi tuotteiden ja palveluiden, sekä markkinoiden ja kilpailutilanteen aineistoa.

Opinnäytetyössäni keskityn erityisesti markkinoinnin näkökulmaan. Liiketoimintasuunnitelman markkinointiosio käsittelee mm. markkinoinnin keinoja, suunnittelua, mainontaa ja suoramarkkinointia, sissimarkkinointia, internetmarkkinointia, sekä suhde- ja tiedotustoimintaa. Kiinnitän huomiota myös talouden suunnitteluun, joka on teoriaviitekehyksen viimeinen osio. Talouden osalta käyn läpi kirjanpitoon, budjetointiin, rahoitukseen, investointeihin ja kannattavuuteen liittyviä asioita. Kaiken tämän teorian pohjalta olen laatinut varsinaisen liiketoimintasuunnitelman, joka löytyy liitteestä 1.

1.4 Franchising

Franchising on kahden yrityksen välinen yhteistyömalli, jossa franchising-antaja on kehittänyt valmiin liiketoimintamallin, jonka käyttöoikeuden se luovuttaa sopimuksen myötä toiselle osapuolelle. Franchising-antaja solmii sopimuksia usean eri yrittäjän kanssa, jolloin ketjun jäsenistä muodostuu saman konseptin mukaan toimiva verkosto yrityksiä eli ketju. (FranCon Franchise Consulting 2014, 4.)

Franchising-yrittäjä harjoittaa omaa yritystoimintaansa kyseistä konseptia hyödyntäen ketjun jäsenenä. Franchising-antaja kouluttaa, ohjaa ja tukee yrittäjää liiketoiminnassa sekä johtaa ketjuyhteistyötä esim. markkinoinnin ja ostotoiminnan alueilla. Franchising-yrittäjä maksaa konseptin jäsenyydestä, ketjun jäsenyydestä sekä yhteistyöeduista franchising-maksuja, joista yleisimmät ovat liit-

tymismaksu ja yhteistyömaksut. (FranCon Franchise Consulting 2014, 4.)

Alkavan yrittäjän näkökulmasta franchising tarkoittaa helpompaa yritystoiminnan aloittamista valmiilla liiketoimintamallilla. Valmis liiketoimintamalli tarkoittaa sitä, että yrittäjä pääsee heti alusta alkaen hyödyntämään yleensä jo tunnettua brändiä, mallinnettua tuotevalikoimaa, hyväksi havaittuja toimintatapoja ja valmiiksi kehitettyjä työkaluja. (FranCon Franchise Consulting 2014, 4.)

Franchising-yrittäminen on monen asian kompromissi. Riski on pienempi kuin itsenäisellä yrittäjällä, mutta suurempi kuin palkansaajalla. Franchising-yrittäjällä on mahdollisuus palkansaajaa parempiin ansioihin ja vapautta on enemmän, vaikka ketju vahtisikin tiukasti konseptiaan. Tämä on tärkeää laadun ja koko ketjun maineen vuoksi. Franchising-yrittäminen vaatiikin hyviä hermoja, joustavuutta ja positiivista mieltä. Mielipiteitä saa ilmaista, mutta yhteisiä pelisääntöjä on myös noudatettava. (Puustinen 2006, 122–124)

2 Matkailu- ja majoitustoiminta

Matkailu tarkoittaa kokemusperäistä suhteiden ja ilmiöiden kokonaisuutta, sekä viipymistä ja kuluttamista vakinaisen asuinpaikan ulkopuolella. Syyt matkailuun ovat moninaiset. Taustalla vaikuttavat niin taloudelliset kuin sosiologisetkin tekijät. Ihmiset käyttävät entistä enemmän matkailupalveluita vapaa-ajallaan. Myös työmatkailu on kasvanut voimakkaasti ja ulkomailla opiskelu on lisääntynyt oleellisesti. Kansainvälinen monipuolinen yhteistyö on kasvattanut kokousten ja konferenssien määrää merkittävästi. Kaikki tämä kehitys on laajentanut matkailijoiden käyttämien palveluiden määrää ja niinpä matkailun suorat ja epäsuorat vaikutukset ulottuvat nykyisin monille toimialoille. (Heikkilä & Viljakainen 2000, 1-3)

Matkailuyrityksen tuote on palvelu, joka koostuu useista pienistä osista ja tuottaa kuluttajalle kokonaisvaltaisen elämyksen. Palvelu koostuu useimmiten kahdesta osasta. Peruspalvelu antaa ratkaisun asiakkaan tarpeeseen ja ongel-

maan ja se on yleensä yhdistelmä palvelusta ja tuotteista. Täydennys- tai lisäpalvelut viimeistelevät peruspalvelun kokonaisuuden kuluttajille ja tuottavat asiakkaan kaipaamaa lisäarvoa. (Heikkilä & Viljakainen 2000, 28)

Majoitusliike tarjoaa useimmiten erilaisia palvelupaketteja. Verkostoitumisen avulla majoitusliike rakentaa oikeanlaisen palvelukokonaisuuden yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa. Yrityksen sidosryhmiä voivat olla mm. paikalliset yritykset, rahoittajat, pesulat, asiakkaat, järjestöt tai matkailutoimistot. Asiakkaan myönteisen elämyksen kokeminen onnistuu yleensä monipuolisten palveluiden ja henkilökunnan toiminnan avulla. Tyytyväinen asiakas tulee uudelleen ja toimii yrityksen suosittelijana. Tällainen markkinointi onkin yritykselle edullisinta ja uskottavinta. Asiakslähtöisesti toimivan yrityksen johto ja henkilökunta toimivat aina markkinalähtöisesti. (Asunta, Brännare-Sorsa, Kairamo & Matero 2003, 10)

Majoituspalveluiden tarjonta ilmaistaan usein majoituskapasiteettina tai vuodemääränä. Erilaisissa tilastoissa majoituspalveluiden käyttöä kuvataan vuorokausien ja yöpyjien määrällä, viipymisajan pituudella, kapasiteetin käyttöasteella, liikevaihdolla tai myynnin määrällä. Kysyntää voi olla myös yli kapasiteetin. Huoneistomajoitusyritys voidaan luokitella esim. tason, koon, sijainnin tai kohderyhmän mukaisesti. Tason mukaan yritys voidaan luokitella mm. kansallisesti, kaupallisesti tai kansainvälisesti. Myös tähtiluokittelu on yleinen tapa luokitella erilaisia majoituskohteita. (Asunta ym. 2003, 10–14)

Huoneen sisustaminen on tärkeä majoitusliikkeen liikeideaan liittyvä asia. Huoneisto rakennetaan kohderyhmän nykyisten ja mahdollisesti tulevaisuudessa syntyvien tarpeiden ja mielipiteiden perusteella. Huoneissa on yleensä vakiovarusteluna hiustenkuivaaja, silitysrauta, vaateripustimia sekä huonekansio. Huoneeseen kuuluu yleensä lisäksi miellyttävä tuoksu, siisteys ja viihtyvyys. Osana palveluita on tärkeää kiinnittää huomiota myös vastaanottohenkilöstön toimintaan ja palveluun. (Asunta ym. 2003, 54–55)

Majoitusliike koostuu sekä konkreettisista että abstrakteista palvelun osaluista. Lähtökohtana palvelutoiminnassa on asiakas ja hänen tarpeensa.

Yleensä asiakkuus alkaa ennakkovarauksella, jonka jälkeen asiakas saapuu majoitusliikkeeseen, josta hänellä on tietty ennakko-odotukset. Ne syntyvät matkan tarkoituksesta, tarpeista ja motiiveista, sekä asiakkaan mahdollisista aikaisemmista kokemuksista. Sisäänkirjautumisen jälkeen majoituspaikasta tulee asiakkaan kodin korvike. Vasta lähtövaiheessa asiakkaalla on kokonaiskäsitelmä tuotteesta, jonka hän on juuri kuluttanut. Majoituksen tarjoajalle kaikkein paras tilanne olisikin se, että asiakas palaa uudestaan hyödyntämään samoja palveluita. Palveluiden merkitys on avainasemassa kanta-asiakkuuksien muodostumiselle. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 11–13)

Asiakkaan ja hänen tarpeidensa tunnistaminen ovat keskeinen osa majoitusliikkeen asiakaspalvelu- ja tuotekehitystyössä työskentelevien ihmisten ammattitaitoa. Aktiivisen asiakassuhteen lähtökohtana onkin omaan työhönsä sitoutunut, osaava henkilöstö. Tällöin asiakkaan palvelemisen tavoitteet ja toimintatavat ovat selkeästi määritettyjä. On tärkeää, että majoitusliikkeen potentiaalisista asiakkaista kehittyvät ensin satunnaisasiakkaita ja sen myötä myös kanta-asiakkaita. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 16–17)

Asiakasryhmät ohjaavat yrityksen toiminnan suunnittelua. Majoituselinkeinolla on hyvin pitkät perinteet selvittää omaa asiakaskuntaansa. Asiakkaan matkan tarkoituksen, kansallisuuden, sekä viipymän perusteella voidaan jossain määrin ennakoita, millaisia palveluita hän odottaa saavansa. Aina tulee muistaa kuitenkin se, että yksilöllinen palvelu on aktiivisen asiakassuhteen perusajatus. Majoituspalvelu on ennen kaikkea yhteistyön tulosta. Hyvin usein majoitusliikkeellä on yksittäisten kuluttajien lisäksi asiakkainaan esim. jokin yritys tai yhteisö, matkanjärjestäjä, liikenne-yhtiö tai jokin firman edustaja, joka ei itse suoraan käytä ostamaansa palvelua. Nämä edustajat ovat yleensä yhteistyökumppaneita, jotka arvostavat erityisesti sujuvaa ja joustavaa palvelua. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 18–19)

2.1 Majoituspalvelun vastaanoton asiakaspalvelu

Keskeisin taito vastaanoton työssä on asiakaspalvelu ja sen kehittäminen. Palvelun laatuominaisuuksiin kuuluu tekninen, toiminnallinen ja vuorovaikutussuhteen laatu. Tekninen laatu on sitä, mitä asiakas kokee saavansa palvelun lopputuloksena. Huoneistomajoituksessa asiakas saa konkreettisesti sisustetun ja kalustetun huoneiston lisävarusteineen. Toiminnallinen laatu tarkoittaa taas sitä, että miten asiakas kokee palveluprosessin ja vuorovaikutuksen sujuneen yrityksessä. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat mm. asiakaspalvelijoiden asenne, käyttäytyminen, palvelualttius, palveluiden saatavuus sekä yleinen ilmapiiri. Palvelun toiminnallista laatua pidetään yleensä merkittävämpänä laatutekijänä kuin teknisen laadun ominaisuuksia. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 105)

Vastaanoton palveluprosessin voidaan katsoa muodostuvan monista eri vaiheista. Palvelutapahtuman ensimmäisenä vaiheena on varaustiedustelu ja asiakkaan yhteydenotto. Toisena vaiheena voi olla palvelun aloitus ja check-in, joka koostuu monista eri viestinnän vaiheista. Vastaanottovaiheessa asiakaspalvelijan tulee ottaa asiakas huomioon, jotta tämä kokee itsensä tervetulleeksi. Kolmantena vaiheena asiakkaalta kysytään erikoisvaatimuksia ja lisäksi hänelle kerrotaan lisäpalvelumahdollisuuksista, sekä koko toimi-alueen palvelutarjonnasta. Neljäntenä vaiheena on varsinaisen palvelun antaminen ja viidentenä vaiheena palveluprosessin päättäminen, eli check-out. Tässä vaiheessa henkilökunnan on tärkeää kysyä asiakastyytyväisyyttä, ellei asiakas sitä itse ilmaise. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 106–107)

2.2 Majoitustoiminnan riskitekijöitä

Majoitustoiminnan ylläpitäjä joutuu jatkuvasti kohtaamaan erilaisia riskitekijöitä. Näihin kuuluvat mm. asiakkaiden, henkilöstön ja omaisuuden turvallisuuteen liittyvät riskit, asiakassuhteisiin liittyvät riskit, sopimusriskit sekä toimintoihin liittyvät riskit. Asiakkaiden, henkilöstön ja omaisuuden turvallisuuteen liittyvät esim. työtapaturmat, varkaudet, liian päihtyneet asiakkaat, matkatavaroiden katoaminen, tuli- ja savuvahingot, jaksamiseen liittyvät ongelmat ja työmotivaation puu-

te. Asiakassuhteisiin voi liittyä veloitusongelmia, väärennettyä rahaa, karkurilaskuja ja niin sanottuja ”no show”-tapauksia, jossa asiakkaat eivät ilmaannu paikalle varauksen alkaessa. Toimitiloihin liittyviä riskejä on myös monenlaisia. Asiakas voi kokea meluhaitan, ilkivaltaa tai hän voi vahingossa käyttää hotellin varustelua tai laitteita väärin. Korvausvelvollisuuksista voi aiheutua vaikeita rek-lamaatioita tai riitaa asiakkaan kanssa. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 327)

2.3 Majoitustoiminnan kilpailukeinot

Majoitusliikkeen kilpailukeinoina toimivat tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. Tuotteen tasot muodostuvat palvelukonseptista, palveluprosessista ja palvelujärjestelmästä. Asiakkaalle voidaan luoda myös lisäarvoa pienillä lisäpalvelukeinoilla. Huoneistojen hintaan vaikuttavat mm. sijainti, taso tai luokitus, yöpyjien henkilömäärä, käyntitiheys, sesonki, sekä hotellin omistussuhteen tai ketjun hintataso. Huonehintaan vaikuttavat myös siihen sisältyvät palvelut ja verotus. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 32–33)

Huoneistojen saatavuuteen vaikuttavat majoitusliikkeen strategiset ratkaisut, kuten ulkoinen viestintä, kotisivut, ilmaiset puhelinnumerot asiakkaille, yhteistointasuhteet, yrityksen sijainti, kulkuyhteydet, aukioloajat, sekä sisäinen viestintä ja palvelu toimistolla. Jotta saatavuus olisi asiakkaalle helppo, on majoitusliikkeen hyödynnettävä erilaisia jakelukanavia, kuten myyntiluetteloita, jälleenmyyjiä, matkailutoimistoja, sekä erilaisia varauskanavia internetissä. Markkinointiviestinnän avulla pyritään vaikuttamaan asiakkaan asenteisiin ja edesauttamaan sitä, että asiakas ostaisi kyseisen majoitusliikkeen palveluita. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 34–36)

3 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma kuvaa yritystoiminnan kokonaisvaltaista suunnitelmaa. Sen tarkoituksena on analysoida, perustella ja täsmentää liikeideaa. Hyvä liike-

toimintasuunnitelma luo yritykselle hyvän perustan ja ohjenuoran. Suunnitelma laaditaan ennen kaikkea yrittäjiä varten, koska sen avulla yrittäjien on helppo suunnitella, ohjata ja seurata yrityksensä toimintaa. Varsinkin yritystoiminnan alkuvaiheessa liiketoimintasuunnitelma laaditaan myös rahoittajia varten mm. pankille, TE-keskukselle ja yksityisille sijoittajille. (Meretniemi & Ylönen 2009, 24.)

Liiketoimintasuunnitelma sisältää liikeidean, tuotteet ja palvelut, asiakkaat, toimintatavan, vision, toimialan ja markkinatilanteen, kilpailijat, sekä laskelmat ja lisätiedot. Lisäksi suunnitelmassa on hyvä huomioida toiminnan ja rahoituksen suunnittelu, kirjanpito ja vakuutukset, yrityksen henkilöstö, sekä markkinointi. (Meretniemi & Ylönen 2009, 25–33.)

Liiketoimintasuunnitelma syventää ja laajentaa liikeidean visioksi ja strategiaksi. Suunnitelma esittelee resurssit, tavoitteet ja keinot, sekä arvioi kilpailutilannetta, rahoitusta ja uhkia. Aikajänne ulottuu lähitulevaisuuteen n. 3–5 vuoden päähän. Tavoitteena suunnitelmassa on saada aika, tavoitteet ja resurssit tasapainoon. (Puustinen 2006, 59–60.)

Suunnitteluun kannattaa paneutua, koska se auttaa täsmentämään ajatuksia ja pakottaa ajattelemaan myös niitä asioita, joihin ei välttämättä muuten tulisi kiinnitettyä huomiota. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen tuo ammattimaisuutta ja parannusta yrityksen toimintaan. Se on arjen työkalu yrittäjän jokapäiväiseen työhön. Suunnitelma on hyvä päivittää noin vuoden välein, varsinkin silloin kun se täytyy näyttää ulkopuolisille toimijoille. (Puustinen 2006, 60–63.)

4 Toimintamallit

4.1 Toiminta-ajatus ja toimintatapa

Toiminta-ajatus on perusoivallus, jonka pohjalle yritys rakentaa toimintansa. Se ilmaisee yrityksen tarkoituksen ja kertoo, miksi yritys on markkinoilla. Toiminta-

ajatus kertoo, mitkä ovat yrityksen päätuotteet ja -palvelut, ketä yritys palvelee ja mitä tarpeita se tyydyttää. Toiminta-ajatus toimii osana yrityksen liikeidea. (Heikkilä & Viljakainen 2000, 96–97)

Yrityksen toimintatavan tulee sopia yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, sekä suunnitelluille markkinoille. Samoin yrityksen tulee huolehtia siitä, että tapa toimittaa tuotteet ja palvelut asiakkaille vastaa laadultaan ja tasoltaan suunniteltua imagoa. Asiakkaat odottavat eri organisaatiolta erilaista palvelua, hintatasoa ja valikoimaa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 28)

4.2 Liikeidea

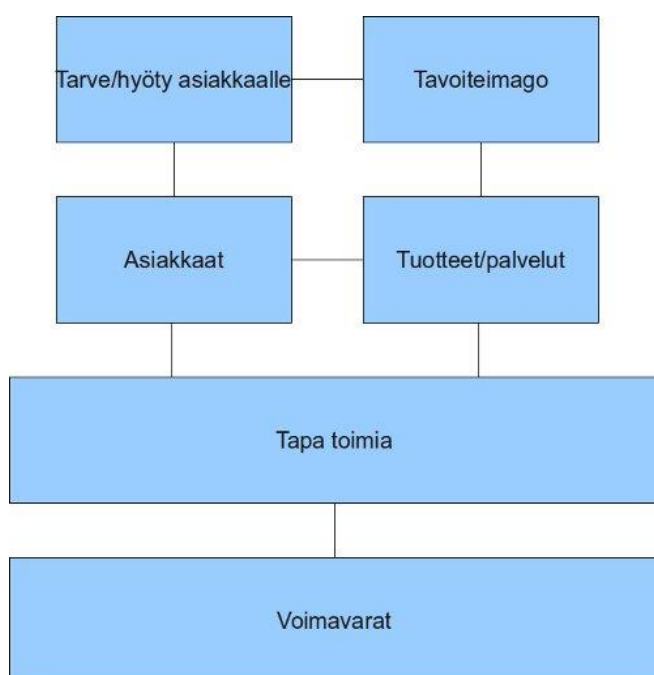
Liikeidea toimii yrityksen toiminnan pohjana. Se kuvaa niitä asioita, joihin yrityksen synty ja olemassaolo perustuu. Liikeidea on lyhyt kuvaus siitä, miten yritys hankkii tuloja. Se kuvaa mitä yritys tuottaa, kenelle tuotteita myydään ja miten. Liikeidea vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen menestymiseen. Se määrittelee, miten yrityksestä voidaan saada kannattava ja miten organisaation toimintaa voidaan suunnitella. Hyvin rakennettuna se ohjaa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Liikeidean voi löytää hyödyntämällä omaa osaamista tai vanhoja ideoita, keksimällä uusia innovaatioita, ostamalla valmiin yrityksen tai aloittamalla franchising-toiminnan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 18–21.)

Liikeidean ei tarvitse olla välttämättä edes hyvä. Riittää kun se toimii. Liikeidea vastaa yleisesti kysymykseen: Miten yritykseni menestyy? Liikeidean voi rakentaa palvelutavan, tavarat tai valmistusmenetelmän ympärille. Idea voi olla kiva tuote tai miellyttävä palvelu. Myös tavanomaiset tuotteet kelpaavat markkinoille, jos kysyntää on enemmän kuin tarjontaa. Liikeideoita syntyy paljon varsinkin megatrendien alkuvaiheessa. (Puustinen 2006, 39–40.)

Hyvä liikeidea on yksinkertainen ja sellainen, jolla on mahdollista tavoittaa hyvä taloudellinen tulos mahdollisimman vähillä resursseilla. Liikeidean tulisi säästää myös asiakkaan vaivaa, aikaa ja rahaa. Parhaat liikeideat mullistavat ihmisten käyttäytymistä ja antavat merkittävän kilpailuedun. Ne ratkaisevat vaikeita on-

gelmia tai tuovat saavuttamattomina olleet unelmat kaikkien ulottuville. Joskus uudet ideat luovat myös uusia tarpeita, joista ihmiset eivät ole aikaisemmin kyenneet edes haaveilemaan. Yritykselle voi syntyä esim. uusi buumi, teknologinen palvelu tai tuote. Edullinen hinta ja hyvä laatu ovat myös tehokas yhdistelmä. (Puustinen 2006, 41–44.)

Liikeidean voi yleensä tiivistää muutamaan lauseeseen, mutta idean taustalla tulee olla pohdittuna seuraavat asiat: mitä yritys tekee, mikä on sen tuote, miksi yritys menestyy, mikä on sen asiakaskunta ja mitkä ovat sen kilpailijat. Liikeidea tulee testata markkina-analyysillä ja sen toteuttajana tulee olla alan sitoutunut moniosaaja. (Puustinen 2006, 45–49.)



Kuva 1 Liikeideamalli

Kun yritys on varmistanut liikeidean toimivuuden ja sen todelliset mahdollisuudet, on aika luoda lopullinen visio sekä itselle että yritykselle. Visio on näkemys siitä, millainen on yrityksen tulevaisuus kolmen, viiden tai kymmenen vuoden päästä. Visio antaa yrityksen toiminnalle suunnan ja sisällön. Se auttaa myös arvioimaan ja tulkitsemaan ympäristön muutoksia. Ilman visiota yrityksen henkilöstöllä ei ole selkeää käsitystä, mitä heiltä pääasiassa odotetaan. Visio antaa yritykselle ja sen henkilöstölle suunnan ja määrittää sen tulevaisuuden tahtoti-

lan. Se on kuvaus, mielikuva tai ihannekuva yrityksestä tulevaisuudessa. Visiota muodostaessa organisaation tulee huomioida yrityksen arvot ja kulttuuri, tieto ja tosiasiat, tunteet ja mielikuvitus, painopisteet, muoto ja kieli sekä energiasisältö. (Hakanen 2004, 61–67)

4.3 Yrityksen strategia

Organisaation strategia määrittelee yrityksen tahtotilan, päämäärät ja keskeiset toimintaan liittyvät valinnat. Strategia on keino, jolla nämä asiat saavutetaan. Strategian perustan muodostavat toimintaympäristön muutosvoimat, avainsidosryhmien odotukset sekä organisaation missiosta ja arvoista koostuvat ydinideologiat. Strategia määrittää, minne organisaatio haluaa mennä ja miten organisaatio pääsee haluamaansa tilaan. Moderni strateginen ajattelu yhdistää sekä suunnittelun että kokeilevan strategian elementtejä. (Hannus 2004, 9–11)

Strategisen menestyksen varmistamiseksi on tärkeä luoda kyvykkyyttä, jonka kautta

- luodaan ymmärrys toimintaympäristön muutoksista, mahdollisuuksista ja uhista
- kyseenalaistetaan vallitsevat ajattelumallit ja hyödynnetään uudet mahdollisuudet
- kirkastetaan päämäärät ja tehdään selkeät strategiset valinnat
- tehdään strategiasta kaikkia sidosryhmiä puhutteleva
- suunnataan yrityksen voimavarat ja huomio oikeisiin kohteisiin
- puretaan organisaation strategiset linjaukset, viestitään ja käsitellään niitä yrityksen kaikilla tasoilla
- linjataan ja priorisoidaan kaikki kehittämistoiminta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- saadaan aikaan aito jatkuva kehittäminen
- ollaan jatkuvasti herkkiä ympäristön muutoksille ja yrityksen sisäisille signaaleille ja kehitetään prosesseja paremmiksi

Nämä asiat muodostavat tärkeän osan yrityksen strategista johtamista. (Hannus 2004, 13–14)

Eräs yrityksen suurista käytännöistä on strategiaprosessi, joka koostuu strategialinjausten päättämisestä, toiminnan suunnittelusta ja toteutumisen arvioinnista. Siihen sisältyy myös viestintää, sekä raportointia ja toteuttajien palkitsemista. Strategiaprosessi on jatkuva ja toistuva, mutta sykli toistuu usein joko vuosittain tai neljännesvuosittain. Prosessin aikana annetaan palautetta ja arvioidaan strategian toteutumista. Yleensä kuitenkin strategia jää vähäiselle näkyvyydelle yrityksen arjen pyörittämisessä. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 118–124)

Strategiaprosessi toimii, kun sillä on jotain merkitystä organisaation jäsenten ja ryhmien välillä. Onnistuneella strategiaprosessilla on merkitys käytännön ja strategian vuorovaikutuksen edistäjänä. Yksittäiset päivät eivät jää irralliseksi ja strategiaa tulkitaan niin oman itsensä kuin ryhmän toimivuuden näkökulmasta. On tärkeää, että myös prosessit huomioidaan päivittäin niin, että niistä mieltyy kokonaisuus, jossa yksittäiset tilanteet, tapahtumat ja teot seuraavat toisiaan niin, että niillä on yhteinen suunta. (Mantere ym. 2006, 125–126)

4.4 Riskienhallinta

Riskienhallinnan viitekehys kuvaa kokonaisvaltaisesti riskienhallinnan laajuutta. COSO-mallissa riskienhallinnalla pyritään varmistamaan strategioiden riskien hallinta, riittävä raportointi sekä toimintojen vaatimustenmukaisuus. Riskienhallintaprosessi lähtee ympäristön tarkastelusta, jossa keskitytään liiketoimintaympäristöön, organisaatioon, riskienhallintaprosessiin ja riskinottohaluun. Yrityksen sisäisessä ympäristössä tulee kiinnittää huomiota tavoitteisiin, arviointiin, riskeihin vastaamiseen, valvontatoimenpiteisiin, viestintään ja seurantaan. Riskienhallinnassa otetaan kantaa myös toimenpiteisiin, johtamiseen, kulttuuriin, prosesseihin, talouteen ja hierarkiaan. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 15–19)

Yrityksen riskejä arvioidaan, tunnistetaan ja seurataan. Organisaation on järkevää tehdä kattava riskianalyysi, jossa havainnoidaan jo olemassa olevia tai mahdollisia tulevia riskejä. Riskit voivat johtua kolmesta asiasta: kontrollin-, tiedon- tai ajanpuutteesta. Riskianalyysin tavoitteena on tunnistaa erilaiset riskit ja arvioida niiden suuruus ja sattumisen todennäköisyys. Näin yritys pystyy varautumaan niihin oikealla tavalla ja kartoittamaan toimenpiteitä myös niiden minimoimiseksi. (Juvonen ym. 2014, 20–22)

Riskit voivat koostua mm. liiketoimintariskeistä, vahinkoriskeistä, rahoitusriskeistä, strategisista riskeistä, prosesseista, asiakkuuksiin liittyvistä riskeistä, innovaatoriskeistä, ympäristöriskeistä, sidosryhmistä, henkilöstöstä, työturvallisuudesta, omaisuusriskeistä, rikollisuudesta, keskeytysriskeistä, vastuuriskeistä, kuljetusriskeistä tai tietoturvariskeistä. Riskien arvioinnin jälkeen yrityksen tulee valita oikeanlaiset riskienhallintamenetelmät, jotka voivat perustua esim. riskien pienentämiseen, välttämiseen, siirtämiseen ja omalla vastuulla pitämiseen. (Juvonen ym. 2014, 23–29)



Kuva 2 COSO-malli

5 SWOT-analyysi

Yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia voidaan arvioida niin sanotulla SWOT-analyysillä. Sana SWOT tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuus-

det), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Vahvuudet voivat kuvata yrityksen tai yrittäjän ominaisuuksia ja resursseja, heikkouksia taasen voivat olla esim. pääoman puute, varhaisessa vaiheessa oleva tuotekehitys, markkinointiosaaminen tai jakelukanavan puute. Mahdollisuudet liittyvät mm. markkinoinnin kasvuun, yrityksen kehittämiseen, toimintaympäristön myönteisiin muutoksiin tai uusiin kumppanuuksiin. Uhkia voivat olla viranomaiset, kilpailijat, tai ympäristön negatiiviset muutokset. (Opetushallitus 2015)

SWOT on käyttökelpoinen ja yleinen väline liikeidean ja yrityksen toimintaympäristön arviontiin. Tätä analyysiä voidaan hyödyntää myös tuotteen mahdollisuuksien arviontiin ja itseanalyysiin. SWOT-analyysi esitetään yleensä niin, että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat yrityksen ulkoisia tekijöitä. (Opetushallitus 2015)

6 Tuotteet ja palvelut

Mahdollisuus tulojen hankkimiseen perustuu kysyntään, eli asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden tyydyttämiseen. Tarkoituksena voi olla esim. ratkaista asiakkaiden yleinen ongelma. Yrityksen täytyykin pohtia, mikä on se tarve jonka yrityksen tuote/palvelu tyydyttää. On hyvä pohtia myös sitä, että onko yrityksellä kyseessä tehdä massatuotteita vai erilaistettuja eli differoituja tuotteita. (Meretniemi & Ylönen 2009, 26)

Tuote on asiakkaalle tarkoitettu tavara, palvelu tai näiden kahden yhdistelmä. Yrityksen tuotteet ja palvelut voidaan hahmottaa esim. sipulimallin avulla. Sipulin ytimenä on perustuote eli tuoteaihiio, jonka päälle lisätään markkinoinnillisuutta. Näin saadaan valmiiksi markkinoinnillinen tuote. Tavaratuotteen markkinoinnillisen tuotteen rakentaminen on usein yksinkertaisempaa kuin palvelutuotteen. (Raatikainen 2006, 84)

Palvelutuote muodostuu sekä aineettomista että aineellisista osista, kuten työsuorituksesta, tiedosta, taidoista, tunteista, tunnelmasta sekä maineesta. Palveluiden tuotteistaminen on kokonaan tai osittain näkymättömän palvelun tekemistä entistä konkreettisemmaksi. Palvelupaketin hahmottaminen helpottaa myyntiä ja palvelun hinnoittelua. Palvelutuotteen rakentamisessa tärkeitä elementtejä ovat myös palveluita tuottavat henkilöt, palveluprosessit, sekä ympäristö. Näin palvelutuotteelle ja asiakaspalvelulle annetaan visuaalinen muoto. Myös internet-sivut voivat olla osana yrityksen palvelua. (Raatikainen 2006, 84–85)



Kuva 3 Palvelun kerrokset

Kysynnän määrä kuvaa sitä, minkä verran asiakkaat ovat valmiita ostamaan. Yrityksen on tärkeä selvittää, että paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan kyseisestä tuotteesta/palvelusta. Yrityksen on saatava tarpeeksi paljon volyy-mia, eli riittävä myyntimäärä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 26)

Tärkeä osa strategista asemointia on ansaintamallin määrittäminen. Ansaintamalli kuvaa periaatteet, joilla yritys hinnoittelee ja veloittaa tuotteensa tai palvelunsa. Esimerkkejä yrityksen ansaintamalleista ovat kertakorvaus eli hinta, käyttöönottoon liittyvät käyttömaksut, lisenssimaksut, palvelumaksut, resurssien käyttöön liittyvät maksut, kiinteän hinnan veloitukset, maksuposteihin liittyvät veloitukset

ja asiakashyötyyn perustuva veloitus. Tyypillinen esimerkki ansaintalogiikan muuttumisesta on siirtyminen ratkaisulähtöiseen liiketoimintamalliin. (Hannus 2004, 71–72)

Yksi aloittavan yrittäjän vaikeimmista tekijöistä on oikeanlaisen hinnan määrittäminen. Hinnan on oltava sellainen, joka houkuttelee asiakkaita ja josta jää tarpeeksi voittoa. Hyvän hinnoittelun perusteena on, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Ensimmäinen selvitetään tuotteen kustannusrakenne, valmistuksen kustannukset, sekä ne kustannukset, jotka syntyvät kun tuote viedään markkinoille. (Raatikainen 2006, 87)

Hyvä hinta perustuu arvoon. Arvo syntyy kun tuote tai palvelu on hyödyllinen, tehokas, hauska, omaperäinen, kaunis tai muulla tavalla huomiota herättävä. Arvoa voi syntyä yllättävänkin paljon, jos tuote on niin erikoinen tai hullu, ettei kukaan muu halua tai pysty sitä valmistamaan tai tuottamaan. Tuotteen arvoa voidaan nostaa myös esim. brändillä ja hyvällä markkinoilla. Näin syntyy tuotteen teoreettinen maksimi, jota alentavat yleisesti muut kilpailevat tuotteet, asiakkaiden maksukyky ja hintatietoisuus. Oikea hinta löytyy jostain teoreettisen maksimin, kilpailevien tuotteiden ja yrityksen oman kannattavuusrajan rajoilta. Tuotteen hintaan voi vaikuttaa omalla toiminnalla, valmistuksen tehostamisella, toimivalla strategialla, erikoistumisella ja kustannusten vähentämisellä. (Puustinen 2006, 163–164)

Hinnan määrittäminen alkaa kustannuksista. Hinnan hienosäätö tehdään lisäämällä tuotantokustannuksiin tavoiteltava katetaso ja vertaamalla lopputulosta kilpailevien yritysten tuotteiden hintoihin. Tähän voidaan hyödyntää esim. katetuottolaskelmia. Hinnoittelun voi tehdä myös toisinpäin: yrittäjä arvioi oman tuotteensa maksimihinnan, vähentää kulut ja päätyy katteeseen. Kolmas vaihtoehto on apinointi, jossa yrittäjä kopioi kilpailijan hinnan ja yrittää saada kustannukset kilpailijan alapuolelle. (Selander & Valli 2007, 68–79)

Tuotteen hinnoittelu on yleensä helpompaa kuin palvelun. Tuotteella on selkeät kustannukset, mutta palveluissa maksetaan osaamisesta, kokemuksesta ja ongelmanratkaisusta. Hintaa nostavia tekijöitä ovat esim. tehtävän vaikeusaste,

kiireellisyys, arvo vastaanottavalle yritykselle ja työn suuruus. (Puustinen 2006, 166–169)

Hinnoittelussa voidaan hyödyntää erilaisia hinnoittelustrategioita, kuten kustannusperusteista, markkinaperusteista, tavoiteperusteista, arvoperusteista tai sopimusperusteista strategiaa. Hinnoittelustrategia toimii aina osana markkinointistrategiaa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 184–196)



Kuva 4 Hintaan vaikuttavia tekijöitä

7 Markkinat ja kilpailutilanne

Yrityksen täytyy pohtia, ketkä ovat sen tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät. Tehdessään segmentointia, yrityksen tulee ottaa huomioon, missä asiakkaat sijaitsevat, mitkä heidän tarpeensa ovat ja miten heidät tavoitetaan. On tärkeää luoda katsaus myös nykyisiin markkinoihin ja siellä toimiviin kilpailijoihin sekä heidän tuotteisiinsa. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 77–80)

Segmentointi tarkoittaa markkinoiden jakamista asiakasryhmittäin pienempiin samankaltaisiin ryhmiin, eli segmentteihin. Näille valitsemilleen asiakasryhmille yritys suunnittelee tarvittavat markkinointitoimenpiteet. Markkinoilla menestymiseksi yritys valitsee ryhmät, joiden tarpeet ja toiveet se tuntee ja pyrkii tyydyttämään mahdollisimman hyvin. Segmentit tulee valita jo liiketoimintaa suunniteltaessa. Prosessi alkaa kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkimisesta ja jatkuu kohderyhmien lähestymistavan ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelulla. Segmentoinnin perusteina voidaan käyttää esim. tyyppi-, hyöty- ja asiakassuhdesegmentointia. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 107–110)

Asiakaskartoituksen avulla yritys voi löytää ostovoimaltaan ja kulutustottumuksiltaan kannattavimmat asiakkaat, joihin markkinointi- ja myyntitoimet on syytä kohdistaa. Asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehtiminen tuo yrityksille pitkäaikaisia kanta-asiakkaita, jotka varmistavat yrityksen jatkuvuuden. Yrityksen on hyvä selvittää, että mitkä ovat asiakkaan todelliset tarpeet, millaisia arvoja asiakkaila/yrityksellä on ja mitä asiakas pitää tärkeänä ostopäätöstä tehdessään. (Selin & Selin 2013, 122–125)

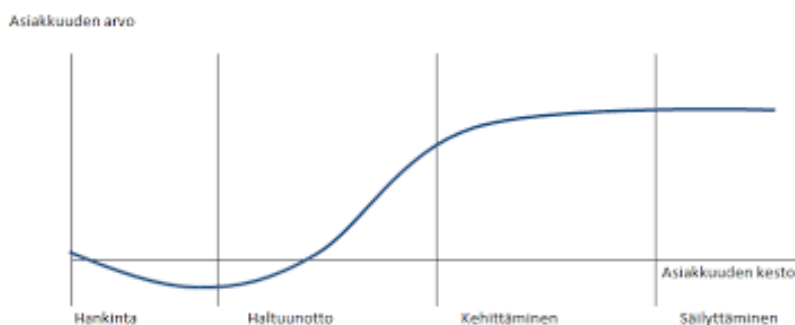
Asiakasanalyysin avulla yritys hahmottaa oikeat, eli potentiaaliset asiakkaat, jotka saattavat tarvita yrityksen tuotteita tai palveluita. Asiakasanalyysiin sisältyy mm. asiakasryhmien kartoitus, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, markkina-alueen tunnistaminen, ostouskollisuuden kartoitus ja asiakkaiden ostovoiman selvittäminen. On tärkeää seurata myös sitä, että paljonko asiakkaat tekevät ostoksia markkina-alueella. mitkä asiakasryhmät tekevät eniten ostoksia, kuka tekee lopullisen ostopäätöksen, mistä ja milloin ostetaan, kuinka usein ostoksia tehdään ja millainen mainonta asiakkaisiin tehoaa. Kun yritys on saanut vastaukset kaikkiin näihin kysymyksiin, on palveluiden tai tuotteiden markkinoille tuominen entistä varmempaa ja tehokkaampaa. (Raatikainen 2006, 86)

Asiakasnäkökulman ja asiakaslähtöisen ajattelun kulmakiviä ovat mm. arvotuo-
tanto, eli mitä lisäarvoa yrityksen tuote tai palvelukokonaisuus asiakkaalle ai-
dosti tuottaa. Tuotetta tai palvelua tarkastellaan prosessina, jolloin tarkastelun
näkökulmaksi muodostuu kokonaisuus asiakaskohtaamisineen. Tämän avulla

yritys voi sitouttaa asiakkaan entistä paremmin toimintaansa. (Selin & Selin 2013, 18)

Lähtökohtana sisäisten asiakaspintojen tarkentamiselle ovat yrityksen strategisesti tärkeimmät alueet, eli ne alueet, jotka vaikuttavat yrityksen tuloksen tekemiseen ja asiakkaisiin. Pääsääntöisesti ne liittyvät yrityksen johtamiskulttuuriin ja arvoihin, sekä työilmapiiriin, henkilöstön motivointiin, sisäiseen tiedonkulkuun ja prosessien toimivuuteen. Asiakastyöskentelyn ja asiakkuuksien hallintaan liittyvät mm. asiakastuntemuksen kehittäminen, asiakassuhteiden muodostaminen, asiakkaiden toimintaprosessien syvempi ymmärrys, asiakkaiden mukaan ottaminen yrityksen kehittämisprosesseihin, henkilöstön sitouttaminen ja teknologian monipuolinen hyödyntäminen. Kun nämä toiminnot ovat kunnossa, on seurauksena mm. asiakaspalvelun tason koheneminen, asiakassuhteiden syveneminen, todellisiin asiakastarpeisiin perustuva toiminta ja kaiken kaikkiaan onnistunut asiakastyöskentely. (Selin & Selin 2013, 95–97)

Asiakkuuksien vaihe elinkaarellaan on asia, jolla on oma vaikutuksensa asiakkuuden syvyyteen ja sen asteeseen. Uusi asiakkuus on luonnollisesti aina herkempi kuin pitkään kestänyt asiakkuus. Potentiaalinen asiakas joko päättää tulla asiakkaaksi tai suosii ennemmin kilpailijan palveluita. Kun asiakkuus on saatu avatuksi, on aika saada asiakas ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Jokaisella vaiheella on omat erityispiirteensä, jotka tulee ottaa huomioon suunniteltaessa asiakkuudenhallintaan liittyvää tavoitteiden asettelua ja käytännön toteutusta. (Mäntyneva 2001, 15–16)



Kuva 4. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella

7.1 Markkinatilanteen selvittäminen

Kun miettii yrityksen perustamista, kannattaa tutustua oman toimialan tilanteeseen ja luonteeseen. Toimialoista voi saada tietoa esim. Tilastokeskuksesta ja alan yhdistyksiltä. Keräämällä hyödyllistä tietoa yritys voi kartoittaa esim. sen markkina- ja kilpailutilannetta. Kaikissa toimintaympäristöissä on mahdollista pärjätä, mutta myös menettää omaisuutensa. Olennaista on perehtyä toimintalueen tilanteeseen, asiakaspotentiaaliin, kilpailijoihin ja heidän toimintatapoihinsa, sekä vahvuuksiinsa. Yrittäjän kannattaa arvioida myös omaa uskottavuuttaan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 30)

Markkinatilanne vaikuttaa voimakkaasti aloittavan yrittäjän liikeidean onnistumiseen. Jos markkinat ovat kasvussa, on uuden yrityksen myös helpompi päästä sen kasvuvaiheeseen. Markkinoilla saattaa olla tilaa esim. kilpailijoiden puuttessa, kilpailevan yrityksen toiminnan loputtua tai silloin, kun nykyiset yritykset eivät pysty täyttämään asiakkaidensa tarpeita riittävästi. Uudella yrityksellä voi olla myös kilpailuetu, joka mahdollistaa hyvän markkinaraon. Tällainen kilpailuetu voi olla esim. edullisempi hinta, tehokkaampi myynti, hyvä imago, hyvät asiakassuhteet, tai selvästi parempi ja laadukkaampi tuote. Markkinatilanteen analysointi on aloittavalle yrittäjälle erityisen tärkeä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 30)

Markkina-analyysi on yrityksen paljastava elementti. Se kertoo, kuinka hyvin yrittäjä on tehnyt kotiläksynsä. Analyysi antaa hyvän kokonaiskuvan liiketoimintasuunnitelman tekijälle. Markkina-analyysissä nimetään oman yrityksen toimiala ja kuvaillaan sen koko, rakenne, kannattavuus, kasvu ja kausivaihtelu, eli syklisyys. On tärkeää tunnistaa myös tärkeimmät trendit ja luoda katsaus tulevaisuuteen ja sen ennusteisiin. Seuraavaksi nimetään asiakkaat ja jaetaan heidät ryhmiin. Asiakasryhmien kohdalla keskitytään esim. ikäjakaumaan, arvoihin ja ostokäyttäytymiseen. (Puustinen 2006, 62–63)

Analyysissä nimetään myös kilpailijat ja arvioidaan heidän strategiaansa, tuotteittansa, kannattavuuttansa ja asemaansa markkinoilla. On tärkeää kiinnittää huomiota myös yrityksen toimintaympäristöön ja nimetä asioita, jotka rajoittavat

yrittäjien tulot markkinoille. Nämä voivat liittyä mm. yritysten järkevyyttään markkina-asemaan, hillittävään hintakilpailuun, suuriin alkuinvestointeihin, konservatiivisiin asiakkaisiin tai vanhentuneeseen teknologiaan. Kattava markkina-analyysi auttaa yrittäjää hahmottamaan kokonaiskuvan siitä, millaisille markkinoille hän on uuden liikeideansa kanssa suuntaamassa. (Puustinen 2006, 63–64)

7.2 Yrityksen toimintaympäristö

Yrityksen toimintaa suunniteltaessa on tunnettava myös sen toimintaympäristö. Yritystä ympäröi maailma, joka koostuu erilaisista ihmisistä, toisista yrityksistä sekä maantieteellisistä että yhteiskunnallisista asioista, joita yritys ei voi toiminnan suunnittelussaan sivuuttaa. Näitä asioita voidaan kuvailla toimintaympäristön ulkoisiksi tekijöiksi. Yrityksen on vaikea hallita tai muuttaa näitä tekijöitä. Sen sijaan yrityksen sisäiset tekijät ovat niitä, jotka yritys itse suunnittelee. Yrityksen täytyy ottaa huomioon omat vaikutusmahdollisuutensa, resurssinsa ja kilpailuetunsa, sekä etsiä oman paikkansa markkinoilla, rakentaa omat asiakaslupauksensa ja lunastaa ne. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 74–75)

Vaikutusalue on se alue, josta yrityksen asiakkaat tulevat. Markkina-alue voi olla laaja, jopa koko maailman laajuinen tai päinvastoin, se voi olla todella suppea. Kannattavuuden kannalta markkinoiden suuruus ei kuitenkaan välttämättä ole ratkaisevaa. Yrityksen toimintaympäristöä ajatellessa voidaan puhua myös mikro- ja makroympäristöstä. Mikroympäristö on yrityksen lähialue, johon kuuluvat yrityksessä asioivat asiakkaat, kilpailijat ja lähiympäristössä vaikuttavat muut seikat. Makroympäristöön taas kuuluvat yhteiskunnassa laajemmin vaikuttavat asiat, kuten lainsäädäntö ja maan kulttuuri. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 75–76)

Markkinat koostuvat asiakkaista, jotka haluavat ostaa yrityksen tuotteita. Ostajat voivat olla kuluttajia tai organisaatioita, mutta on hyvä muistaa, että päätöksien takana ovat aina ihmiset, joilla on omat tarpeensa, mieltymyksensä ja toiveensa. Kysyntä tarkoittaa sitä määrää, jonka ostajat haluavat ostaa tietyssä ajan-

kohtana yrityksen toiminta-alueella. Toteutunut kysyntä on kulutusta, eli sitä mitä ihmiset todella ostivat. Yrityksen onkin ennustettava mahdollisimman tarkasti kysyntää, jotta se voi suunnitella omaa toimintaansa järkevästi. Tärkeää on tietää, mitä pitää tarjoamassaan ja kuinka paljon tuotteita kannattaa tilata. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 77)

7.3 Kilpailijat

Yrittäjän on syytä tutustua yrityksen kilpailijoihin ja heidän tuotteisiinsa. Kilpailija-analyysiä tehdessä voidaan erotella yrityksen pahimmat kilpailijat ja arvioida heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Lisäksi voidaan pohtia kilpailijoiden toimintatapoja, markkinaosuuksia ja heidän käyttämiään kilpailukeinoja. On hyödyllistä tutkia myös kilpailevien yritysten hintoja, saatavuutta ja markkinointia. (Meretniemi & Ylönen 2009, 31)

Kilpailijatuntemus luo pohjaa yrityksen omalle kilpailukyvyille ja erilaistamiselle. Tärkeintä on tiedostaa, mitkä ovat yrityksen omat vahvuudet ja mitkä osa-alueet kaipaavat eniten kehittämistä. Kilpailijatietoa kannattaa tarkastella asiakastarpeista lähtien esim. seuraavien kysymysten avulla:

- Ketkä ovat asiakkaidemme kannalta todellisia kilpailijoitamme?
- Mitkä tekijät ovat erityisen tärkeitä asiakkaillemme?
- Miten kilpailijat ovat ratkaisseet kyseiset tekijät?
- Mitkä ovat selkeimmät vahvuutemme kilpailijoihimme nähden?
- Mitä toimintoja meidän yrityksemme kannattaa kehittää?

Kilpailutilanteesta puhuttaessa herää mielenkiintoinen kysymys: kannattaako kilpailijoiden kanssa edes oikeasti kilpailla? Asioita voisi tarkastella myös niin, että miten voimme parhaiten erottua, mitä kilpailijamme tekevät ja me emme, ja että mitkä kilpailijat eivät tee sitä mitä meidän yrityksemme voisi tehdä. Jos yritys alkaa kilpailemaan liikaa, on todennäköistä, että unohtuu se tärkein asia eli asiakas. (Selin & Selin 2013, 121–122)

Saman asiakassegmentin valinneet yritykset kilpailevat asiakkaistaan myös tavanomaisin keinoin. Yritys seuraa, mitä kilpailijat tekevät ja mitkä ovat heidän tulevia toimenpiteitään. Yrityksen edustajien on hyvä vieraila myös kilpailijoidensa toimipisteillä ja tehdä benchmarkingia, eli vertailua samankaltaisten yritysten välillä. Näin yritys voi saada hyviä vinkkejä myös oman toimintansa kehittämiseksi. (Heikkilä & Viljakainen 2000, 90)

7.4 Kilpailustrategia

Kilpailustrategia määrittää, miten yritys tuottaa arvoa ja hyötyä asiakkaalle, mitkä ovat yrityksen arvolupaukset ja miten yritys erottuu kilpailijoistaan. Strategia tuo esille sen, että missä toiminnoissa ja prosesseissa yritykselle syntyy kilpailuedun aikaansaava erilaistaminen ja miten yritys luo näille toiminnoille riittävän yhteensopivuuden. Kilpailustrategia määrittää myös sen, että miten yritys kehittää yrityskuvaansa ja miten siitä viestitään asiakkaille. (Hakanen 2004, 104)

Keskeinen asia strategiaa muodostaessa on kilpailuedun määrittäminen. Kilpailuetu tuo esille ne asiat, joita asiakas arvostaa verratessaan eri kilpailijoiden tuotteita tai palveluita. Asiakas toimii aina kilpailustrategian keskeisenä lähtökotana. Ytimenä on asiakkaalle tuotettavaa arvoa ja hyötyä koskeva arvolupaus. Kilpailustrategiaksi voidaan valita operatiivinen tehokkuus, asiakaskeskeisyys, tai tuotejohtajuus. Menestyvän strategian tavoitteena on varmistaa, että asiakkaalle tuotettava arvo ja yrityksen sisäiset prosessit, toiminnot ja osaaminen sopivat yhteen. (Hakanen 2004, 104–109)

8 Markkinointi

Markkinointia kohdataan päivittäin yksityisen, sosiaalisen ja ammatillisen elämän askareissa, materiaaleissa, ympäristössä ja erilaisissa tiedotusvälineissä. Markkinoinnilla luodaan yhä tehokkaammin mielikuvia ja merkityksiä, sekä toimitetaan erilaisia materiaaleja kaikkialle maailmaan. Tämä vaikuttaa ajatuk-

siimme, tunteisiimme, asenteisiimme ja käyttäytymiseemme yksilöinä ja organisaatioiden jäseninä. Tämä voi olla joko tiedostamatonta tai tiedostettua. (Tikkanen & Vassinen 2010, 13)

Markkinointi tähtää kuluttajien tarpeiden tyydyttämiseen yrityksen mission, vision ja arvojen vaikuttaessa sen taustalla. Markkinoinnin tulee huomioida ihmisten inhimilliset tunteet ja henkisyys. Markkinointi on tällöin arvolähtöistä ja tavoitteena on maailman parantaminen. Taustavoimana toimii uuden ajan teknologia ja yritysnäkökulma muodostuu ihmisten ympärille. Markkinoinnin toimintaa ohjaavat käytännölliset, tunneperäiset ja henkiset arvot. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa muodostuu yhteistoiminnalle. (Kartajaya & Setiawan 2011, 17–20)

Yrityksen markkinoinnin tavoitteena on luoda asiakassuhteita ja ylläpitää niitä. Ensin potentiaalisille asiakkaille tiedotetaan toiminnasta ja tuotteista. Tavoitteena on saada uusia kokeiluostajia, joita houkutellaan esim. uusilla tuoteominaisuuksilla, uusituilla pakkauksilla, erikoistarjouksilla tai lisäeduilla. Tämän jälkeen asiakkaat pyritään saamaan kanta-asiakkaiksi. Nykyaikana varsinkin suhde-markkinointi korostuu. Lisäksi on pidettävä yhteyttä yrityksen sisäisiin ja ulkoiisiin sidosryhmiin. Markkinointi onkin usein yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja sen tavoitteena on molemminpuolinen hyöty. (Bergström & Leppänen 2004, 14–17)

Käytännössä markkinoinnilla on monta muotoa ja ne kaikki perustuvat tarkasti harkittuun liikeideaan. Markkinoinnin muodot ovat sisäinen markkinointi, ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi ja asiakassuhdemarkkinointi. Sisäinen markkinointi tarkoittaa yrityksen omaan henkilökuntaan kohdistuvaa markkinointia. Tavoitteena on, että jokainen henkilöstön jäsen tuntee ja hyväksyy yrityksen liikeidean ja toiminnan. Ulkoinen markkinointi kohdistetaan uusille, nykyisille ja jopa entisille asiakkaille. Tavallisesti ulkoisessa markkinoinnissa hyödynnetään mainonnan eri muotoja. (Bergström & Leppänen 2004, 18–20)

Vuorovaikutusmarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakkaan ja myyjän välistä kontaktia joko kasvokkain, puhelimitse tai internetissä. Asiakassuhdemarkkinointi on os-

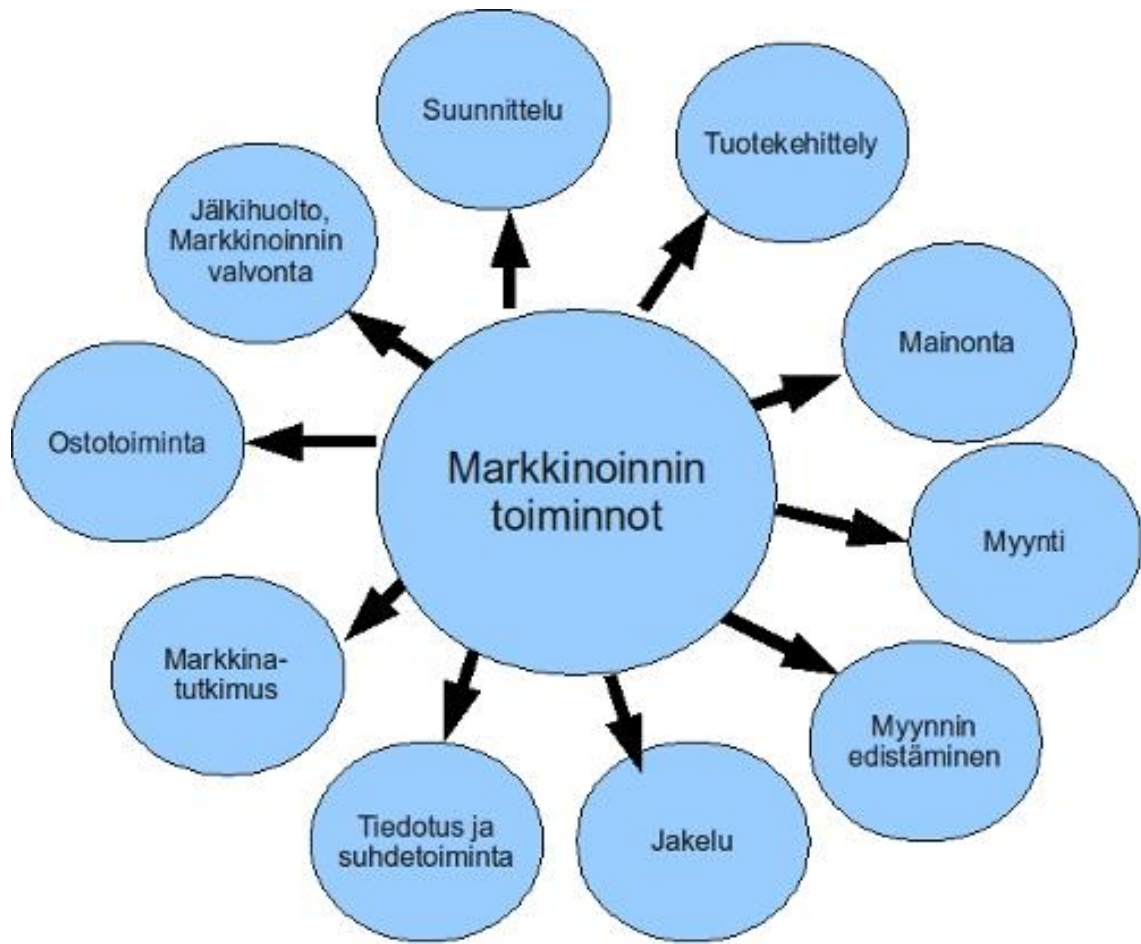
taneen asiakkaan jatkopalvelua ja sitouttamista yritykseen. Tavoitteena on asiakassuhteen säilyttäminen ja kehittäminen niin, että asiakas ostaisi yrityksen tuotteita tai palveluita uudelleen ja suosittelisi niitä myös muille. Asiakassuhde-markkinoinnin keinoja ovat esim. takuun antaminen, huollon järjestäminen, kanta-asiakasedut ja yhteydenpito asiakkaaseen. Tarkoituksena on vahvistaa asiakkaan tekemää ostokokemusta ja auttaa asiakasta ongelmatilanteissa myös oston jälkeen. (Bergström & Leppänen 2004, 20)

Markkinoinnin päätehtäviin kuuluu:

- asiakkaiden tarpeiden selvittäminen
- kilpailukykyisen tarjooman ylläpitäminen
- asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen
- asiakassuhteiden kehittäminen
- asiakkaiden mielipiteisiin vaikuttaminen
- asiakastyytyvyyden varmistaminen.

Markkinoinnin tarkoituksena on mahdollistaa kannattavan ja kehittyvän liiketoiminnan harjoittaminen yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Markkinointiin ja siitä aiheutuviin kustannuksiin on syytä suhtautua investointeina. Markkinointi on ajattelutapa ja kannattavuudesta huolehdittaessa on muistettava myös markkinoinnin asiakastyytyväisyys- ja uskollisuustavoitteet. Usein myös yrityksen imago vaikuttaa siihen, että kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tarjoomasta. (Hollanti & Koski 2007, 16–18)

Markkinointi on punainen lanka, joka kulkee läpi koko organisaation kaikkien toimintojen. On tärkeää, että myös yrityksen ylin johto on kiinni tässä punaisessa langassa. Jokainen työntekijä markkinoi yritystä omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään asiakkaiden, kumppaneiden ja työtovereiden suhteen. Yrityksen ylin johto puolestaan markkinoi organisaatiotaan yhä monipuolisemmilla markkinoilla. On huomattava, että yrityksen johtaminen on yrityksen markkinointia ja vain markkinat ja asiakkaat vaihtelevat. (Tikkanen & Vassinen 2010, 117)



Kuva 5 Markkinoinnin toiminnot

8.1 Markkinoinnin keinot

Menestyäkseen kilpailussa yritykset käyttävät erilaisia markkinointikeinoja. Markkinoinnin kilpailukeinoja ovat hyvä henkilöstö ja asiakaspalvelu, yrityksen tuotteet ja palvelut, hinnoittelu, ulkoinen- ja sisäinen saatavuus sekä markkinointiviestintä. Nämä yhdessä muodostavat kilpailukeinojen yhdistelmän, eli markkinointimixin. Kilpailukeinot suunnitellaan valitun kohderyhmän mukaisesti ja niitä käytetään eri tavoin myös asiakassuhteen eri vaiheissa. (Bergström & Leppänen 2004, 79–80)

Ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara ja myös tällöin merkittävä kilpailuvaltti. Yrityksen onkin käytettävä sisäisen markkinoinnin keinoja, kuten tiedottamista, koulutusta, motivointia ja yhteishengen luomista. Tällöin koko henkilöstö tietää työn kannalta kaiken tarpeellisen, osaa toimia oikein, pyrkii kehittymään ja halu-

aa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Tuote on yrityksen kilpailukeinojen perusta, koska muiden kilpailukeinojen ratkaisut ovat riippuvaisia siitä, millaisen tuotteen yritys asiakkailleen muodostaa. Tuote kilpailukeinona muodostuu tuotevalikoimasta, sen eri kerroksista, tuotekehityksestä, jalostamisesta, tuotteen merkistä ja nimestä, sekä sen pakkauksesta ja laadusta. (Bergström & Leppänen 2004, 80–98)

Hinta toimii tuotteen tai palvelun arvon mittarina. Hinta on tärkeä kilpailukeino, koska se vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Siihen liittyvät mm. hintaan vaikuttavat tekijät, hintatason valinta, hinnan määrittäminen ja hinnan käyttö markkinoinnissa. Hintaan vaikuttavat kustannukset, tavoitteet, julkinen valta, kilpailutilanne ja ostajat. Hintatason valinta perustuu joko korkeaan hintaan, keskihintaan tai alhaiseen hintaan. Hintaa voidaan soveltaa markkinoinnissa esim. hintaporrastuksella, hinnan paketoinnilla, psykologisella hinnoittelulla, alennuksilla tai maksuehdoilla. (Bergström & Leppänen 2004, 106–114)

Hinnan lisäksi on tärkeää päättää miten ja mistä asiakkaat saavat tuotteen. Saatavuudella tarkoitetaan asiakkaan ostamisen helpottamista. Saatavuuteen voidaan vaikuttaa markkinointikanavilla, sekä ulkoisella- ja sisäisellä saatavuudella. Yrityksen ulkoinen saatavuus muodostuu sijainnista, puhelin- ja tietoliikenneyhteyksistä, pysäköintimahdollisuuksista, aukioloajoista, tieviitoista sekä kotiinkuljetuksista. Sisäinen saatavuus taas muodostuu opasteista, osavasta henkilöstöstä, palvelujärjestyksestä ja asioinnin miellyttävyydestä. (Hollanti & Koski 2007, 113–123)

8.2 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnilla on kriittinen rooli koko yrityksen strategisessa suunnittelussa, mikä edellyttää pitkäjänteisyyttä ja nykyhetkessä toteutettavien toimenpiteiden suunnittelua. Siksi markkinointia tulee suunnitella eri tasoilla. Ulkoisen markkinoinnin suunnittelu edellyttää myös sisäisen markkinoinnin suunnittelua, jotta asiakkaille ja sidosryhmille annettavat lupaukset on mahdollista myös lunastaa. Markkinoinnin suunnittelun tasoja ovat strategia-, suunnitelma-, kampanja-, ja

toimenpidetaso. Ulkoisen markkinoinnin suunnittelu on jatkuva prosessi ja markkinointistrategiat muodostetaan yleensä 3–5 vuodeksi, jonka jälkeen niitä tehdään usein vuodeksi kerrallaan. Kampanjatasolla aikajänne on usein muutamia kuukausia, viikkoja tai päiviä. (Hollanti & Koski 2007, 27–28)

Yrityksen markkinoinnin strateginen suunnittelu merkitsee organisaation tavoitteiden, resurssien, osaamisen ja markkinoiden muuttuvien mahdollisuuksien yhteensovittamista. Suunnittelu edellyttää markkinoiden ja ostokäyttäytymisen analysointia, segmenttien tunnistamista ja valintaa, sekä kilpailijoiden analysointia. On myös tärkeää valita ne sopivat asemointikriteerit, joiden avulla erottautaan kilpailijoista. Tyypillisesti markkinointia suunnitellaan vuositasolla, jolloin laaditaan markkinointibudjetti, ajoitetaan erilaiset toimenpiteet, päätetään eri kilpailukeinojen käyttämisestä, määritellään eri osa-alueiden vastuuhenkilöt ja tehdään tarkempi aikataulu kampanja- ja toimenpidetasolle. On tärkeää myös arvioida markkinointitoimenpiteiden onnistumista ja oppia uutta tekemistään virheistä. (Hollanti & Koski 2007, 29–30)

8.3 Mainonta ja suoramarkkinointi

Mainonnan pyrkimyksenä on tavoitteellisen tiedon antaminen. Sanoma julkistetaan joko tiedotusvälineiden tai muiden mainoskanavien avulla. Mainosmuotoja ovat mediamainonta, suoramainonta, sponsorointi, sekä muu mainonta ja myynninedistäminen. Mediamainontaan sisältyvät esim. ilmoitusmainonta, televisiomainonta, radiomainonta, elokuvamainonta, ulko- ja liikennemainonta sekä internetmainonta. Sponsorointiin kuuluvat esim. urheilun tai kulttuuritoiminnan tukeminen. Myynninedistämistä tehdään promootioilla, näyttelyillä, messuilla ja myymälämainonnalla. Mainostajana voi toimia mm. yksityinen henkilö, kaupallinen yritys, julkinen valta tai poliittinen puolue. (Iltanen 2000, 53–55)

Mainonnan viestinnällinen luonne edellyttää, että se suunnitellaan erillisenä toimenpiteenä, mutta samalla yhdistetään myös markkinoinnin päämääriin. Mainonnan sisällön tulee olla tavoitekeskeistä ja samansuuntaista markkinointitoimenpiteiden kanssa. Ensin on tärkeää kerätä oleelliset tiedot tuotteesta,

markkinoista, kuluttajista, kilpailusta ja aikaisemmin toteutetuista mainoksista tai kampanjoista. Tämän jälkeen määritetään mainonnan merkitys, viestintätavoitteet, toimenpiteet, kohderyhmä, budjetti, aikataulu, ajoitus, pääsanoma, strategia ja testaukset. Mietittäessä tehokasta mainonnan organisointia on välttämättömyyksiä ensin määritellä mainonnan kokonaistehtävä ja sitten jakaa tämä tehtävä osiin yrityksen eri henkilöille. (Iltaanen 2000, 56–61)

Mainonnan tavoitteita ja keinoja ovat tiedottaminen, vaikuttaminen kohderyhmän tunteisiin ja asenteisiin, asiakassuhteiden luominen, ostohalun herättäminen, sekä sen vaikuttaminen myyntituloksiin. Sen positiivisia ominaisuuksia ovat massaluontoisuus, nopeus ja edullisuus. Mainonnan vaikutus voidaan jakaa AIDA-kaavan avulla. Ensimmäinen herätetään huomio (Attention), sitten kiinnitetään huomio (Interest) ja sen jälkeen saadaan asiakas haluamaan tuotteita/palveluita (Desire). Mainonnan pitkäaikaisena tavoitteena on saada asiakas ostamaan tuote (Action). Mainonta voi olla kaupallista tai yhteiskunnallista. (Lahtinen & Isoviita 2001, 175)

Suoramarkkinointi on vuorovaikutteinen markkinointijärjestelmä, joka pyrkii yhtä tai useampaa mainosvälinettä käyttäen aikaansaamaan mittavan palautteen. Se on kokonaisuus, jonka hallitseminen edellyttää useiden eri osa-alueiden ymmärtämistä. Suoramarkkinoinnin peruskulmakiviä ovat mitattavuus, testattavuus ja henkilökohtaisuus. Palaute voi olla esim. tilauksia, uusia kontakteja tai huomionarvon muutos. Tavoitteena on pitkäkestoinen ja kannattava asiakkuus, jota vaalitaan yrityksen ja asiakkaan välisellä vuorovaikutuksella. (Aavameri & Kiiskinen 2004, 10–11)

Suoramainonta on tunnetuin suoramarkkinoinnin väline. Suoramainonta on mainontaa, joka toimitetaan vastaanottajalle henkilökohtaisesti. Se on personoitua, eli lähetykseen on merkitty vastaanottajan nimi- ja osoite-tiedot. Suoramainontaa voidaan tehdä myös yksilöimättömästi. Välineitä ja kanavia ovat esim. postitukset, mobiilimarkkinointi, palautemainonta, puhelinmarkkinointi, kutsut ja tilaisuudet, verkostomarkkinointi, etämyynti, kerhot, sähköinen kauppa ja suoramyynti. Tavoitteena on löytää oikeat asiakkaat, erilaistaa ja kohdentaa viestintää, keskittyä tiettyihin segmentteihin, löytää uusia kohderyhmiä, mitata asia-

kastyytyvääsyyttä, luoda uskollisia asiakkuuksia, luoda brändiä, tehdä myyntiä, saada kannattavuutta ja löytää uusia markkinointivälineitä. (Aavameri & Kiiskinen 2002, 43–54)

8.4 Sissimarkkinointi

Sissimarkkinoinnin perusajatuksena on se, että yritys käyttää enemmän järkeä kuin rahaa. Se tarkoittaa epätyypillisiä markkinoinnin keinoja, jotka tuottavat tulosta pienin panoksin. Sissimarkkinoinnissa tulee opiskella asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja tavoitella myyntilukujen sijaan hyvää tulosta. Sissimarkkinoija investoi ensisijaisesti aikaa, energiaa ja mielikuvitusta. On tärkeää määrittää liiketoiminnan ydin ja pitäytyä siinä tiukasti. Asiat ilmaistaan selkeästi ja kiertelemättä, jotta markkinointi olisi asiakkaalle mahdollisimman hyödyllistä. (Parantainen 2005, 13–16)

Sissimarkkinointi eroaa perinteisestä markkinoinnista monella tavalla. Sissimarkkinoija

- etsii rajua geometrista kasvua
 - tekee yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa
 - yhdistää markkinoinnin keinoista toimivia kokonaisuuksia
 - laskee, että montako asiakassuhdetta hän on muodostanut
 - työskentelee lähellä myyntiä
 - selvittää asiakkaidensa ongelmia ratkaisemalla ne oikein
- (Parantainen 2005, 16–19).

Osana sissimarkkinointia voi toimia internetmarkkinointi. Internetmarkkinoinnin eroavana piirteenä muuhun markkinointiin on vuorovaikutus, mitattavuus ja kohdentaminen. Keskeisimpänä erona on se, että internet perustuu reaaliaikaiseen kaksisuuntaisuuteen ja käyttäjä voi reagoida välittömästi hänelle toimitettuun markkinointisisältöön. Verkkomainokset voivat olla myös pelimäisiä, sisältää palautekanavan, tai mahdollistaa mainoksen jakamisen eteenpäin.

Mainokset voivat sisältää linkin myös esim. verkkokauppaan. (Mainostajien liitto 2009, 42–49)

Internetmarkkinointia voidaan toteuttaa monien eri kanavien kautta. Yritys voi hyödyntää esim. hakukoneita, bannereita eli display-mainontaa, kumppanuusmarkkinointia, sähköpostimainontaa, osallistamista, blogeja, suositteluja, verkkosivuja, verkkokauppaa, pelejä, virtuaalimaailmoja, sosiaalista mediaa ja mobiilia. Varsinkin sosiaalisen median merkitys on nykyaikana noussut merkittävästi. (Mainostajien liitto 2009, 6–7)

8.5 Suhde- ja tiedotustoiminta

Suhdetoiminta on jatkuvaa suunniteltua toimintaa, jonka tavoitteena on yhteistyön aikaansaaminen ja kehittäminen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Sisäisen suhdetoiminnan kohderyhmänä on yrityksen henkilöstö. Ulkoisen suhdetoiminnan tarkoituksena on luoda yritykselle myönteinen kuva ja vahvistaa sitä. Kohderyhminä toimivat yrityksen ulkoiset sidosryhmät. Ulkoisen suhdetoiminnan muotoja ovat esim. tiedotustoiminta, sponsorointi, julkisuus, messut, hyväntekeväisyys, ja erilaiset tempaukset. Suhdetoiminnan muodoista erityisesti lobbauks on lisääntynyt viime vuosina. (Lahtinen & Isoviita 2001, 205–207)

Suhdemarkkinoinnissa markkinointia tarkastellaan suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena. Verkosto muodostuu usein ajan myötä ja sen osapuolet pitävät aktiivisesti yhteyttä toisiinsa. Markkinoinnissa keskitytään lähinnä yksilöihin ja verkostojen muodostamiin segmentteihin, joilla on jotain yhteisiä ominaisuuksia. Suhdemarkkinointi ei sivuuta markkinoinnin peruskilpailukeinoja. (Gummerson 1998, 19–27)

Suhdemarkkinoinnissa myös erilaiset tapahtumat ja tilaisuudet toimivat osana viestintää. Yritys voi järjestää näitä tapaamisia joko organisaation sisäisesti tai ulkoisesti. Tapahtumat voivat koostua esim. yritysvierailuista, ulkomaalaisista vierailijoista, merkkipäivistä, lehdistötilaisuuksista, kampanjoista, henkilöstötilaisuuksista, kokouksista tai mistä vain muista tilaisuuksista. Suhdetoiminnan kannalta on tärkeää olla aktiivinen ja osallistua näihin tilaisuuksiin aina kuin se on mahdollista. Yritystilaisuuksien tulee tukea yrityskuvaa ja ilmentää myös yri-

tyskulttuuria. Näiden edustustilaisuuksien tulee olla myös huomiota herättäviä ja ammattimaisesti toteutettuja. (Harju 2003, 5-7)

9 Talouden suunnittelu

Ulkoinen laskentatoimi eli kirjanpito seuraa yrityksen sisäisten ja ulkoisten talousyksiköiden välisiä liiketoimia. Liiketoimet sisältävät tuotannontekijöiden vastaanottamiset ja suoritteiden luovuttamiset, eli menot ja tulot, sekä talousyksiköiden väliset rahavirrat. Ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa kirjanpidon perusteella virallinen tilinpäätös, joka sisältää tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman sekä erilaiset muut raportit. Tietyt raportit kuten veroilmoitukset ovat lakisääteisiä. Yleisesti ulkoinen laskentatoimi kuvaa yrityksen rahaprosessia. (Tomperi 2011, 10)

Kirjanpidon päätarkoituksena on yritystoiminnan tuloksen selvittäminen. Kirjanpidon perusteella laaditaan myös veroilmoitukset. Kirjanpidolla on erilläänpito-tehtävä. Sen avulla yritys pitää erillään yrityksen ja muiden talousyksiköiden menot, tulot ja rahallisen omaisuuden. Lisäksi kirjanpito tuottaa tietoja yrityksen operatiivisen toiminnan käyttöön, eli toiminnan suunnittelua ja seurantaa varten. (Tomperi 2011, 11)

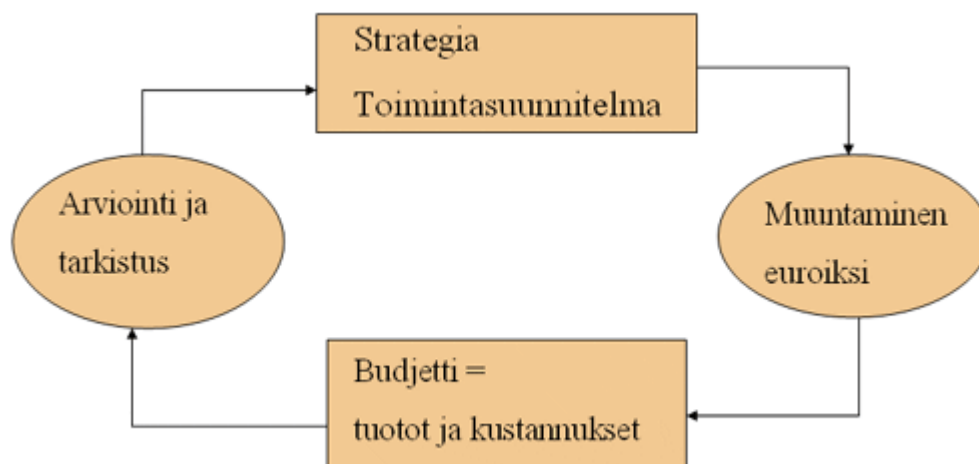
Kirjanpidon peruskäsitteitä ovat tilikausi, liiketapahtumat ja tilit. Tilikausi on se ajanjakso, jolta yrityksen tulos selvitetään. Tilikauden kirjanpidon vaiheet sisältävät tilinavauksen, liiketapahtumien kirjaamisen ja tilinpäätöksen. Liiketapahtumia ovat menot, tulot ja rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Juokseva kirjanpito on näiden asioiden muistiinmerkitsemistä. Liiketapahtumat kirjataan kirjanpidon eri tileille. Tili on kaksipuolinen laskelma, jolla seurataan menojen, tulojen ja rahoituserien muutoksia. Tilin toiselle puolelle kirjataan lisäykset ja toiselle vähennykset. Tiliä voidaan kuvata mm. tiliristikolla. (Tomperi 2011, 13–16)

9.1 Budjetointi

Yrityksen johdon keskeisenä tehtävänä on suunnitella yrityksen toimintaa, tehdä toimintaa koskevia päätöksiä, ohjeistaa ne organisaatiolle ja valvoa niiden toteutumista. Budjetoinnilla on yrityksessä monta eri tehtävää. Yksi niistä on suunnitella lyhyen aikavälin toimintaa pitkän aikavälin suunnitelman antamissa puitteissa. Budjetti antaa yksityiskohtia pitkän aikavälin suunnitelmalle ja tekee siitä toteuttamiskelpoisen myös käytännön tasolla. Budjetoinnin toisena tehtävänä on koordinoida yrityksen toimintaa. Se on väline, jonka avulla yrityksen osa-alueet yhdistetään ja sovitetaan toimimaan yrityksen yhteisten suunnitelmien mukaisesti. Budjetoinnin kolmantena tavoitteena on viestiä ja neljäntenä tavoitteena on toimia välineenä, joka vaikuttaa myös johdon käyttäytymiseen. Budjetti toimii valvonnan välineenä ja arvioi johdon yleistä suorituskkyä. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 105–107)

Budjetoinnin toteuttamiseen vaikuttavat esim. aikajänne ja budjettikausi. Tavanomaisin tapa on laatia yksityiskohtainen budjetti yhdelle vuodelle, jolloin vuotuisen budjetti jaetaan joko kuukausille tai neljännesvuosille. Budjetoinnin vaiheita ovat laadintaperiaatteiden ja kriittisten tekijöiden määrittäminen, myyntibudjetin ja muiden alustavien budjettien laatiminen, budjettineuvotteluiden pitäminen, alustavien budjettien koordinointi ja arvioiminen, yhden pääbudjetin muodostaminen, päätöksistä viestiminen ja budjetin seuranta. (Ikäheimo ym. 2011, 107–110)

Yrityksellä on olemassa erilaisia budjetteja, jotka yhdessä muodostavat yrityksen budjettijärjestelmän. Pääbudjetteja ovat yleisesti tulos-, tase- ja rahoitusbudjetti. Yrityksen budjetti voi koostua myös osabudjeteista. Useimmiten käytössä ovat mm. myyntibudjetti, asiakasbudjetti, markkinointikustannusten budjetti, valmistuskustannusten mukainen budjetti, ostobudjetti ja tutkimuskustannusbudjetti, riippuen yrityksen toiminnasta ja toimi-alasta. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 164–166)



Kuva 6 Budjetti

9.2 Rahoitus

Oma pääoma on omistajien osuus rahoituksesta. Omaa pääomaa voi hankkia kolmella eri tavalla. Omistaja voi tehdä voittoa, tehdä osakeanteja tai lisätä pääomaa arvonnkorotuksilla. Ellei omistaja pysty rahoittamaan yrityksen toimintaa, hänen tulee turvautua vieraaseen pääomaan. Vieras pääoma ryhmitellään kahteen osaan: pitkäaikaisiin ja lyhytaikaisiin. Yli vuoden mittaiset velat ovat pitkäaikaisia. Vieras pääoma voidaan luokitella luonteensa mukaisesti esim. joukkovelkakirjoihin, vaihtovelkakirjoihin, rahoituslaitoksien lainoihin, eläkelainoihin tai rahoitusvekseleihin. Toinen tapa vieraan pääoman luokitteluun on puhua korollisista ja korottomista veloista. (Karikorpi 2012, 79–81)

Rahoituslaskelma tehdään maksuperusteisesti. Se jaetaan kolmeen osaan: liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirtaan. Liiketoiminnan rahavirta osoittaa, kuinka paljon liiketoimintaan liittyvää rahaa tulee kassaan ja menee kassasta. Investointien rahavirta taas osoittaa, kuinka paljon yritys on maksanut investoinneistaan. Rahoituksen rahavirta kertoo oman ja vieraan pääoman muutoksen tilikauden aikana. Laskelman lopussa näkyy rahavirtojen muutos, sekä se, että paljonko rahavaroja kauden lopussa ylipäättään on. (Karikorpi 2012, 87–88)

9.3 Investoinnit

Investointeja hyödynnetään yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi ja yrityksen arvon kasvattamiseksi. Tyypillisesti investointien kassavirrat ovat erikokoisia, ne jakautuvat ajan suhteen eri tavoin ja niiden ajalliset pituudet poikkeavat toisistaan. Myös riskit ovat investointikohtaisia. Yleisimmin investointilaskenta aloitetaan tarkastelemalla investoinnin kannattavuutta ja sen jälkeen sitä pohditaan yrityksen sidosryhmien kanssa. Yleisimpiä investointilaskentamenetelmiä ovat nettoarvomenetelmä, sisäisen koron menetelmä, takaisinmaksuajan menetelmä ja pääoman tuotto -menetelmä. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 212–214)

Investointien ohjauksessa eniten käytetyt menetelmät ovat takaisinmaksuajan menetelmä ja pääoman tuotto -menetelmä. Takaisinmaksu-menetelmällä lasketaan sitä aikaa, jonka kuluessa investointiprojektin tuotot kasvattavat perusinvestoinnin aiheuttamat menot. Parhaalla investointivaihtoehdolla onkin lyhin takaisinmaksuaika. Luonnollisestikin takaisinmaksuajan tulee olla lyhempi kuin investointiajan, jolloin se koetaan kannattavaksi. Pääoman tuotto -menetelmällä lasketaan investoinnille syntyvää prosentuaalista tuottoa käyttämällä hyväksi suoriteperusteisia lukuja. Myös poistot huomioidaan laskennassa. Parhaalla investointiprosentilla onkin paras pääoman tuotto. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 236–239)

9.4 Kannattavuus

Yrityksen kannattavuus on liiketoiminnan menestyksen perusta. Sen avulla voidaan arvioida, onko liiketoiminta sellaista, että se tuottaa enemmän hyötyä kuin siitä aiheutuneita kustannuksia. Kannattavuutta voidaan arvioida joko sellaisenaan tai se voidaan suhteuttaa tuloslaskelman ja taseen eriin. Omistajan kannalta on tärkeää, että hänen sijoittamansa pääoma on yrityksessä investoitu tuottavaksi. (Ikäheimo ym. 2011, 63–65)

Kannattavuuden tavoitteena voi olla joko rahallinen voitto tai yhteiskuntavastuu. Yleensä kannattavuus pohjautuu kuitenkin rahalliseen arvoon. Kannattavuutta

voidaan mitata mm. myyntikatteen, käyttökäteen, liikevoiton, rahoituserien jälkeisten tulosten, pääomatuoton ja taloudellisen lisäarvon tai jäännöskatteen avulla. (Karikorpi 2012, 148–166)

10 Pohdinta

Opinnäytetyön valmistuessa huomasin, että oppimisprosessini oli ollut merkittävä. Teoriapohjaa etsiessä opin löytämään ja hyödyntämään lähteitä oikealla tavalla. Kun luin alan kirjallisuutta, huomasin, että opin paljon myös uutta tietoa. Kaikki ammattikorkeakouluopinnot hahmottuivat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja opin paljon myös täysin uusia näkökulmia. Sain teorianäytetyöpohjaani laajalti kokonaiskuvan ymmärrystä, mutta myös hienoja yksityiskohtia ja ohjeita varsinkin markkinoinnin, talouden suunnittelun, riskien hallinnan, suhdetoiminnan ja strategisen ajattelun osa-alueisiin.

Empiirisen osan kirjoittaminen sai minut pohtimaan syvällisesti yrityksen toimintoja ja kehittämään toimintaa myös uudella tavalla. Pystyin tuomaan esille näkökulmia, joita en ollut tullut aikaisemmin ajatelleeksi. Koen, että kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli hyödyllinen oppimisprosessi, joka antoi hyviä käytännönläheisiä ohjeita tulevaisuuden työelämään.

Teoriaviitekehyksen ja empiirisen osion pohjalta voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön aineisto on ollut hyödyllistä yrityksen liiketoimintaa suunniteltaessa. Teoriapohja sisältää kaikki ne oleelliset tiedot, joita aloittavat yrittäjät tarvitsevat. Alan kirjallisuutta löytyi paljon ja sitä oli helppo hyödyntää tämän opinnäytetyön toteutuksessa. Opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat selkeästi ja työstä tuli teoriapohjaltaan tarpeeksi laaja. Myös lähteitä hyödynnettiin monipuolisesti. Opinnäytetyö eteni suunnitelmien mukaisesti, eikä mitään suurempia ongelmia ilmaantunut. Myös suunniteltu aikataulu piti hyvin.

Aikaisemmat opinnäytetyöt osoittautuivat teoriaviitekehystään suhteellisen samankaltaisiksi. Kaikissa liiketoimintasuunnitelmaan liittyvissä opinnäytetöissä

käsiteltiin liiketoiminnan peruskäsitteitä, kuten asiakkaita, markkinoita, riskejä, markkinointia ja rahatalouden hoitoa. Toimialakohtaisia eroavaisuuksia oli kuitenkin havaittavissa. Osa opinnäytetöiden tekijöistä oli keskittynyt oman toimialansa teoriapohjaan, joka ei ollut kaikissa näissä edellä mainituissa opinnäytetöissä sama. Aikaisempi aineisto kohtasi mielestäni hyvin myös tämän työn kirjallisuuslähteiden kanssa.

Lähteet

- Aavameri, L. & Kiiskinen, P. 2004. Suoramarkkinoinnin keittokirja. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Alakoski L., Hörkkö P. & Lappalainen H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Dark Oy. Restamark Oy.
- Asunta, T., Brännare-Sorsa, R., Kairamo H. & Mantero, S. 2003. Majoitus- ja matkailupalvelu. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. Markkinoinnin maailma. Helsinki. Edita Prima Oy.
- e-conomic. 2015. Benchmarking – Mitä tarkoittaa Benchmarking?
<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>.
 28.11.2015.
- FranCon Franchise Consulting. 2014. Tie franchising yrittäjäksi opas.
http://www.multimagazine.fi/index.php?id=Franchise_opas_2014_533590. 8.9.2015.
- Gummerson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Harju, L. 2003. Työelämän tapahtumat ja tilaisuudet. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, P. & Viljakainen, R. 2000. Yritystoiminta hotelli-, ravintola ja matkailualalla. Juva. WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Vantaa. Dark Oy.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Hulpio, M. 2015. Liiketoimintasuunnitelma opas.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89784/Hulpio_Matti.pdf?sequence=1. 28.11.2015
- Ikonen, J. 2011. Liiketoimintasuunnitelma Spakaero Oy.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34127/Ikonen_Jukka.pdf?sequence=1. 28.11.2015.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa. Multiprint.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Juva. Ws Bookwell Oy.
- Iltanen, K. 2000. Mainonnan suunnittelu. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Juopperi, L. 2010. Liiketoimintasuunnitelma 2010.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22333/Juopperi_Laura_liite.pdf?sequence=1. 28.11.2015.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskien hallinta. Vantaa. Hansaprint.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. WSOpro Oy.
- Karikorpi, O. 2012. Raha ratkaisee: Yritystalous tutuksi. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

- Krootila, M. 2012. Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50972/Krootila_Mira.pdf?sequence=1. 28.11.2015.
- Kuusela, A. 2010. Liiketoimintasuunnitelma pienessä hypermedia-alan yrityksessä.
<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6653/kuusela.pdf?sequence=3>. 28.11.2015.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Saarijärven Offset Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Liikkanen, Em. 2013. Yrityksen perustamisprosessi ja liiketoimintasuunnitelma, case: Coffee & Sandwich Bar.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67434/Liikkanen_Emilia.pdf?sequence=1. 28.11.2015.
- Mainostajien liitto. 2009. Internetmarkkinoinnin käsikirja. Helsinki.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otava.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Opetushallitus. 2015. SWOT-analyysi.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. 30.10.2015.
- Pakkanen, R., Korkeamäri, A. & Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki. WSOpro Oy.
- Parantainen, J. 2005. Sissimarkkinointi. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit: Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Kirjakas.
- Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2011. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Vantaa. Hansaprint Oy.
- Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Espoo. Hansaprint Oy.
- Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Tomperi, S. 2011. Käytännön kirjanpito. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä: Suuri integraatiokirja. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2015. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>. 28.11.2015.
- Ylimäki Njai, M. 2009. Aamiaismajoitusyrityksen perustaminen Kalajoelle.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4858/ylimaki%20njai_merja.pdf?sequence=1. 28.11.2015.

Liiketoimintasuunnitelma X Oy:lle

X Oy tarvitsee liiketoimintasuunnitelman, koska se on juuri aloittanut yritystoimintansa Joensuun alueella. Suunnitelma toteutetaan, koska se kuvailee X Oy:n toimintamallit, SWOT-analyysin, yrittäjien osaamisen, tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat, kilpailijat, markkinointitoimenpiteet sekä taloudellisen ja rahoituksellisen ennusteen ja koska se on strateginen asiakirja varsinkin yrityksen käynnistysvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelma ei ainoastaan mitata yritystoiminnan edistymistä, vaan se osoittaa suunnitelman perustelut päätöksiä tekeville yrityksille, kuten pankille ja uusyrityskeskukseksi.

Liiketoimintasuunnitelma varmistaa sen, että yritys on viemässä toimintaansa eteenpäin syvällisen ymmärtämisen ja järkevän ajatusmallin pohjalta. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen tulevaisuuden työkaluna ja ohjenuorana. Se on myös helposti muokattavissa vuosittain sen mukaan, miten yrityksen toiminta etenee ja muuttuu.

1 Toimintamallit

1.1 Toiminta-ajatus

X Oy on franchising-periaatteella toimiva yritys ja se toimii osana vuonna 2007 perustettua Y-ketjua, joka on panostanut alusta saakka erinomaiseen asiakaspalveluun, luotettaviin yhteistyökumppaneihin, sekä kalustettujen asuntojen keskeiseen sijaintiin kussakin kaupungissa. Huoneistohotelli Y on tällä hetkellä yksi harvoista hotellitasoista huoneistomajoitusta tarjoavista yrityksistä, joka toimii usealla paikkakunnalla Suomen alueella. Y hallinnoi ja ulosvuokraa kalustettuja asuntoja sekä pitkäaikaiseen että lyhytaikaiseen käyttöön sen yritys- ja yksityisasiakkaille. Se tarjoaa asiakkailleen tasokkaita, tilavia ja valmiiksi kalustettuja huoneistoja lisäpalveluvalikoimalla. Y haluaa antaa kustannustehokkaan vaihtoehdon hotelliasumiselle ja mahdollistaa asiakkailleen ainutkertaisia ja räätälöityjä palvelukokemuksia.

1.2 Liikeidea

X Oy tarjoaa vaihtoehtoon kaupungissa sijaitseville hotelleille ja muille majoitusliikkeille. Yrityksen tarjoamaan kuuluvat kodinomaiset kalustetut asunnot kävelymatkan päästä ydinkeskustan palveluista. Asunnot ovat laadukkaita, sekä täysin varusteltuja. Korkealuokkaisia kalustettuja asuntoja voi vuokrata yhdestä vuorokaudesta kuukausiin.

Palveluita myydään yrityksille, yhteisöille, yksityisille asiakkaille, sekä vakuutusyhtiöille. X Oy myy palveluitaan jo olemassa oleville verkostoille, sekä paikallisille toimijoille. Yritys pyrkii laajentamaan asiakaskuntaansa ja tekemään uusia kashankintaa aktiivisesti sekä valtakunnallisesti että paikallisesti. Palveluita myydään ja markkinoidaan monikanavaisesti hyödyntäen useita eri markkinointikanavia. X Oy etsii jatkuvasti paikallisia ja pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita, koska verkostoituminen ja sidosryhmät ovat yritystoiminnan kannalta tärkeitä myynninedistämisen keinoja. X Oy:n henkilöstö on paikallinen asiantuntijatiimi, joka vastaa toimialueen majoitusmyynnistä, paikallisesta markkinoinnista, erilaisista majoitustoimintaan liittyvistä prosesseista sekä yhteistyöyritystensä organisoinnista.

1.3 Tavoitteet ja strategiat

X Oy:n tavoitteet koostuvat sekä yrityksen että ketjun muodostamien tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteiden ja strategioiden on tuettava vahvasti x Oy:n liikeideaa ja visiota. Yritys kehittää toimintaansa ja seuraa sitä jatkuvasti esim. talouteen ja käyttöasteisiin liittyvien raporttien avulla.

X Oy:n strategisena tavoitteena on tarjota laadukkaita ja hyväkuntoisia kalustettuja asuntoja sen eri asiakasryhmille. Tavoitteena on myös laajentaa yrityksen toimintaa kysynnän mukaisesti. Asunnot ovat hotelliasumista tilavampia ja kodinomaisempia, mutta kustannustehokkaampia. Palvelu on joustavaa ja jokaisen asiakkaan kohdalla huomioidaan heidän todelliset tarpeensa. Kalustetut asunnot ovat yhtä hyvin varusteltuja kuin hotellihuoneet, mutta kodinomaisemman tunnelman muodossa. Kokonaispalveluun kuuluvat aina liinavaatteet,

pyyhkeet, vesi- ja sähkömaksut, loppusiivous, ilmainen internet yhteys, sekä asiakkaiden vastaanotto ja opastus asumisen rutiineihin. Tiivistettynä X Oy:n asunto on koti, josta puuttuvat vain asiakkaan henkilökohtaiset tavarat.

Asiakkaisiin voidaan soveltaa erilaisia asiakasstrategioita. X Oy:n asiakasstrategiat koostuvat sekä vetoketju- että nepparistrategiasta. Vetoketjustrategiaa hyödynnetään varsinkin yritysasiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kohdalla. Silloin yrityksen toimintamallia suunnitellaan vuorovaikutteisesti yhdessä asiakkaan kanssa. Lähtökohtana on asiakkuuden arvon parantaminen molemminpuolisesti. Nepparistrategiaa hyödynnetään enimmäkseen yksityisasiakkaiden kohdalla, jolloin asiakas toimii yrityksen antaman toimintamallin pohjalta. Silloin asiakkaalle annetaan ”käsikirjoitus”, johon hän sopeuttaa toimintansa. Keskeinen osa asiakkuutta on tuote, jonka pohjalta toimintamalli toteutetaan.

X Oy:n visiona on tulla paikallisesti merkittäväksi huoneistomajoittajaksi, joka tunnetaan hyvästä ja joustavasta asiakaspalvelustaan, sekä laadukkaista asunnoistaan. Sen yrityskumppaneiden palvelutarjonta tuo asiakkailleen merkittävää lisäarvoa ja joustavoittaa toimintaa erityisesti asiakkaiden remonttien, keikkatöiden ja sesonkien aikana. Yrityksen tavoitteena on laajentaa toimintaansa kasvattamalla asuntojen määrää ja tulla tunnetuksi Joensuun paikallisilla markkinoilla.

Yrityksen päämääränä on erottautua kilpailijoistaan ja luoda asiakkaille mahdollisimman joustava palvelumalli. X Oy pyrkii kehittämään palveluitaan ja löytämään myös erilaisia lisäpalveluita asiakkaidensa arkipäiväiseen käyttöön. X Oy tavoittelee asiakkaidensa suosituksia myös muille potentiaalisille asiakkailleen.

Tavoitteena on tehdä yhteistyötä laajasti ja muodostaa pitkäaikaisia kumppanuus-suhteita aktiivisen ulkoisen suhdetoiminnan avulla. Mahdollisuutena on myös laajentaa asiakaskuntaa ja panostaa erityisesti paikallisiin, valtakunnallisiin ja kansainvälisiin yritysasiakkaisiin. Sen vuoksi on tärkeää luoda kontakteja ja tavoitella Joensuun alueen yrittäjäverkostoa. Tämän vuoksi X Oy:n yrittäjät pyrkivät osallistumaan aktiivisesti erilaisiin tapahtumiin ja kohtaamaan monen toimialan yrittäjiä. He liittyvät myös yrittäjäjärjestöihin, sekä kauppakamariin.

1.4 Yrityksen arvomaailma

X Oy:n arvot pohjautuvat ketjun muodostamalle arvomaailmalle. Yritys toteuttaa liiketoimintaa asetettujen arvojen mukaisesti, koska ne luovat perustan yrityksen toimitavoille, kertovat yrityksen halutun tahtotilan, tukevat yrityksen kilpailukykyä ja auttavat henkilöstöä sisäistämään yrityksen toimet entistä vaivattomammin. X Oy:n arvoja ovat mm. asiakkaiden kunnioittaminen, joustavuus, asiakaslupaus-ten pitäminen, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja se, että se toimii pienenä yrityksenä osana suurempaa valtakunnallista ketjua.

1.5 Riskienhallinta

X Oy pyrkii varmistamaan strategioiden riskien hallinnan, riittävän raportoinnin sekä toimintojen vaatimustenmukaisuuden. Yritys tarkastelee sen liiketoimintaympäristöä, organisaatiota ja prosesseja. Yrityksen sisäisessä ympäristössä kiinnitetään huomiota tavoitteisiin, arviointeihin, riskeihin vastaamiseen, valvontaan, viestintään ja seurantaan. Riskienhallinnassa otetaan kantaa myös toimenpiteisiin, johtamiseen ja talouteen.

X Oy:n riskit koostuvat liiketoimintariskeistä, vahinkoriskeistä, asiakkuuksiin liittyvistä riskeistä, innovaatoriskeistä, ympäristöriskeistä, sidosryhmistä, henkilöstöstä, työturvallisuudesta, omaisuusriskeistä, keskeytysriskeistä ja tietoturvariskeistä. Riskejä pyritään pienentämään ja välttämään yrityksen edustajien jokapäiväisillä valinnoilla.

2 SWOT-analyysi

X Oy:n SWOT-analyysi kertoo yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Analyysi käsittelee enimmäkseen yrityksen paikallisia markkinoita, mutta ottaa huomioon myös sen valtakunnallisen kentän. Olennaisinta on tietää, että miten yritys sijoittuu paikallisesti, mitä sen tulee ottaa huomioon ja mitkä ovat sen kilpailijoista erottuvat tekijät. Analyysi antaa hyvän pohjan

kannattavalle liiketoiminnalle ja tutkii syvällisemmin niitä asioita, jotka ovat yrityksen kannalta hyvin. Vastavuoroisesti analyysi selventää myös ne asiat, joita se voisi tulevaisuuden liiketoiminnassaan kehittää.

X Oy:n vahvuudet koostuvat monista liiketoiminnan kannalta merkittävistä asioista. X Oy:llä ei ole paikallisia kilpailijoita, jotka tarjoisivat täysin samanlaista palvelua. Tätä kautta yritys pystyy erottumaan paikallisilla markkinoillaan hyvin. X Oy:llä on myös käytössään oikeanlaiset henkilöt, jotka tuovat lisäarvoa yrityksen palvelutapahtumille. Vahvuutena on myös se, että yritysidea on jo testattu toimivaksi ja ketjulla on olemassa valmis konsepti, jota X Oy soveltaa paikallisella tasollaan sopivaksi.

Yrittäjällä on aina franchisingin tuoma tuki ja turva takanaan. Tähän kuuluvat esimerkiksi valmiit verkostot, asiantuntijuus, hyvä koulutus ja konsultointi, sekä muiden yrittäjien kokemukset, ideat ja ehdotukset. X-ketju tekee valtakunnallista markkinointia, joka tavoittaa suuren osan potentiaalisista ja jo olemassa olevista asiakkaistaan. Valtakunnallisena kilpailijana toimii esim. Forenom, jonka toiminta sijoittuu tällä hetkellä lähinnä Etelä-Suomen alueelle.

Vahvuutena on kaikkien yrittäjien välinen asiakasrekisteri ja järjestelmät, jotka toimivat kaikilla paikkakunnilla yhdenvertaisesti. Yrityksellä on myös joustava liiketoimintamalli, joten asuntoja voi lisätä ja vähentää tarvittaessa jopa todella nopealla aikataululla. Tämä vaikuttaa vahvasti myös hyvään riskienhallintaan, josta jokainen yrittäjä vastaa oman paikkakuntansa toimialueella.

Kaiken kaikkiaan yrittäjät täydentävät toisiaan ja heillä on vahva luottamus keskenään. Toisella yrittäjästä on aiempaa kokemusta yrittäjyydestä ja yrityksen taloudellisten asioiden hoitamisesta, kun taas toisella on tuoreet liiketalouden opinnot ja tietämys takanaan. Tämä tulee esille varsinkin asiakkuudenhallinnan, markkinoinnin ja myyntityön osa-alueissa.

X Oy:n heikkoudet ovat tällä hetkellä melko suppeita. Heikkoutena voi olla se, että palvelu on paikallisesti uusi ja tuntematon. Nykyinen taloustilanne voi vaikuttaa siihen, ettei matkailijoita ole tällä hetkellä niin paljon kuin voisi olla. Asi-

akkailla ei välttämättä ole niin paljon rahaa käytettävissä kuin vaadittaisiin. Myös Venäjän tilanteen vuoksi venäläisten majoituskäyttöaste voi olla hieman pienempi. Tämä ei kuitenkaan ole merkittävä osa Joensuun alueen majoitustoiminnasta ja suurin osa X Oy:n asiakkaista koostuu muista kuin Venäjän matkailijoista.

Mahdollisuuksina X Oy:llä on kasvaminen, hyvä asema paikallisilla markkinoilla, X-ketjun tunnettavuuden lisääminen, verkostoituminen muihin yrittäjiin sekä hyvät ja pitkäaikaiset yhteistyökumppanit. Asiakaskunta on Joensuun alueella suuri ja potentiaalisia asiakkaita voivat olla esim. Abloy, John Deere, keskussairaala, korkeakoulut, Tiedepuisto, putkiremonttiasiakkaat, vesivahinkoasiakkaat, turistit ja muut yritysasiakkaat. Mahdollisuutena on myös lisäpalveluiden laajempi käyttöönotto, sekä uusien ideoiden konseptointi ja toteutus. Yrittäjien on mahdollista kehittää palveluitaan joustavimmiksi ja asiakaslähtöisemmiksi.

X Oy:n uhkana voi olla esimerkiksi se, ettei yritys saakaan tarpeeksi asiakkaita. Markkinoille voi tulla myös toinen kalustettuja asuntoja vuokraava toimija, kuten Forenom, joka toimii tällä hetkellä Etelä-Suomessa. On myös mahdollista, että Joensuun yrityskannassa tapahtuu suuria muutoksia, esim. isojen yt-neuvotteluiden vaikutuksesta.

3 Yrittäjien osaaminen

Y-ketju tarjoaa molemmille yrittäjille yrittäjäpäivät kahdesti vuodessa, jonka ohella heille järjestetään myös jatkokoulutusta. Koska yritys toimii franchising periaatteella, X Oy:llä tulee jatkuvasti olemaan ketjun tuki ja turva takanaan. Yrittäjät saavat tukea myös muilta ketjun yrittäjiltä.

3.1 Osakas X

Osakas X on koulutukseltaan ylioppilas ja tällä hetkellä hän opiskelee liiketaloutta ammattikorkeakoulussa. Opintoja on jäljellä joulukuuhun 2015 asti ja sii-

hen mennessä hän aikoo suorittaa harjoittelun X Oy:ssä. Osakas X on suuntautunut tradenomin opinnoissaan markkinointiin ja myyntityöhön.

Työkokemus pohjautuu monelle toimialalle. Osakas X on työskennellyt esimerkiksi markkinoinnin, vähittäistavaramyynnin, leipomoteollisuuden, vuokrapalveluiden ja puhelinmyynnin parissa. Kokemusta asuntojen vuokrauksesta on siis jo takana.

Osakas X on opiskellut yrittäjyyttä tradenomin koulutuksen aikana ja hän on seurannut pitkään myös sukulaistensa yrittäjäelämää. Hän kokee, että on luonteensa, tukiverkostonsa, osaamisensa ja oppimishalukkuutensa puolesta valmis yrittäjäksi.

Vahvuuksinaan hänellä on järjestelmällisyys, vahvat mielipiteet, korkea työmoraali, hyvät tukiverkostot, sekä sosiaalisuus ja palveluhalukkuus. Osakas X on esiintynyt paljon ja kokee, että hänen ulkoinen ulosantinsa on hyvä. Järjestötoiminta ja aktiivinen elämäntyyli tukevat myös vahvasti hänen aikomustaan yrittäjäksi. Osakas X hyödyntää vahvuuksiaan varsinkin asiakaskontakteissa, hallinnollisten asioiden hoitamisessa, sekä myynnin ja markkinoinnin tehtävissä. Osakkaan heikkoudet koostuvat siitä, että hän paneutuu joskus liiallisesti yksityiskohtiin. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että hän osaisi hahmottaa asioita suurpiirteisemmin. Hän on välillä myös liian itsekriittinen ja on ensisijaista, että hän kunnioittaa omia vahvuuksiaan ja korostaa niitä myös käytännön tekemisessä.

Myöhemmin hän voisi ajatella käyvänsä tradenomin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ja suorittavansa LVV-tutkinnon. Osakas X pyrkii kouluttautumaan jatkuvasti varsinkin markkinoinnin ja myynnin osa-alueissa. Hän voi kysyä neuvoja sekä koulun opettajilta että Y-ketjun johdolta ja muilta yrittäjiltä. Myös sukulaiset ja kumppani auttavat häntä tarvittaessa.

3.2 Osakas Y

Osakas Y valmistui vuonna 1987 ylioppilaaksi ja on ollut siitä lähtien työelämässä jo lähes 30 vuotta. Enimmäkseen hän on toiminut asiakaspalvelutehtävissä, mutta kokemusta on karttunut mm. esimiestehtävistä ja yrittäjyydestä. Viimeiset kymmenen vuotta hän on työskennellyt yrittäjäavopuolisonsa rinnalla kauppiaina.

Koulutusta osakkaalla ei yrittäjyydestä ole, mutta kokemusta kylläkin. Yrittäjänä hän on varsinaisesti toiminut vuosina 1993–1997, mutta viimeiset kymmenen vuotta hän on myös tuntenut olevansa yrittäjä, koska hän työskentelee avopuolionsa kanssa kaupan alalla. Hän on työskennellyt aikaisemmin kirjanpitäjänä ja hoitaa tälläkin hetkellä osan kaupan kirjanpidosta. Koska talouden hallinnon rooli tulee olemaan tärkeä myös Y-ketjun yrittäjyydessä, siitä tulee olemaan varmasti hyötyä varsinkin talouden suunnittelussa ja toteutuksessa.

Koska Osakas Y on yrittäjänä ollessaan hoitanut kaikkia yritystä koskevia osa-alueita, sekä saanut kontakteja muihin yrittäjiin, pystyy hän hyödyntämään näitä vahvuuksiaan myös tulevaisuudessa. Hänen vahvat puolensa ovat erittäin pitkäaikainen asiakaspalvelu, sekä tunnollisuus kaikenlaista työtä kohtaan. Hänen luoteeseensa kuuluu myös pirteä ja reipas asenne. Näiden piirteiden hyödyntäminen ovat erittäin tärkeässä asemassa hänen tulevassa työelämässään.

Hänen heikkoutenaan on liiallinen pikkutarkkuus ja se, että hän stressaa välillä liikaa. Osakas Y voisi paneutua asioihin hieman rauhallisemmalla asenteella. Molemmat osakkaat täydentävät kuitenkin hyvin toisiaan.

4 Tuotteet ja palvelut

X Oy:n tuotteena on asumisratkaisu tilapäistä asuntoa tarvitseville. Yrityksen valikoima ja tarjoama perustuu sen vuokraamaan asuntokantaan. Palvelut räätälöidään aina asiakasryhmittäin ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Palveluihin kuuluvat kalustettujen asuntojen vuokraus, sekä mahdolliset lisäpalvelut. Li-

säpalveluihin kuuluvat esimerkiksi aamiaispaketit, avaintennoutopalvelu, ylimääräiset liinavaatteet, välisiivoukset, sekä kuljetus- ja autojenvuokrauspalvelut. Palveluita kehitetään jatkuvasti.

4.1 Tuotteiden ja palveluiden hintataso

Huoneistojen hintaan vaikuttavat mm. sijainti, taso tai luokitus, yöpyjien henkilömäärä, käyntitiheys, sesonki, sekä ketjun hintataso. Huonehintaan vaikuttavat myös siihen sisältyvät palvelut ja verotus. X Oy:n hinnan lähtötaso määräytyy kullekin asunnolle sen sisäänvuokrauksen ja varustelun hinnasta, jonka päälle lasketaan vielä erilaiset kustannustekijät. Huonehintaan vaikuttavia tekijöitä ovat asuntotyyppi, asiakkaan viipymisen kesto, henkilömäärä, asiakasryhmä, monen asunnon yhtäaikainen vuokraus, sijainti ja lisäpalvelut, sekä mahdolliset lemmikkieläimet. X Oy:n hinnat perustuvat ketjun muiden toimipisteiden hinnoittelumallille. X Oy hyödyntää erilaisia hinnoittelustrategioita, kuten kustannusperusteista, markkinaperusteista, tavoiteperusteista, arvoperusteista ja sopimusperusteista strategiaa. Hinnoittelustrategiat toimivat myös osana markkinointistrategiaa.

Yleinen hintataso ketjulla on yksiöissä 80e/vrk tai 495/viikko (1-2 henkilöä), kaksioissa 95e/vrk tai 595e/viikko (1-4 henkilöä) ja kolmioissa 110e/vrk tai 695e/viikko (1-6 henkilöä). Kaikkiin hintoihin lisätään alv 10 %. Yksityishenkilöille on mahdollista tarjota Kotirahaa, eli korotonta maksuaikaa 12 kuukauden ajan. Yli kahden viikon pituisiin asuntotarpeisiin annetaan aina erillinen räätälöity tarjous.

Joensuussa sisään vuokrattaessa vuokrataso on seuraavan lainen: Yksiöissä 450–550 euroa /kk, kaksioissa 650–750 euroa/kk ja kolmioissa 800–900 euroa/kk. Majoitusmyynnin tavoiteliikevaihto asuntotyypeittäin kuukaudessa on yksiöissä 1600 euroa/kk, kaksioissa 1750 euroa/kk ja kolmioissa 2000 euroa /kk. Kuluttaja-asiakkaat maksavat lähes tuplasti korkeampaa majoitushintaa vuorokaudelta ja kun kuluttajavarauksista ja yritysvarauksista lasketaan vuorokausikohtaista keskiarvoa, päädytään lukuun 60e/vrk. Tähän lukuun on sisälly-

tetty kaikki asuntotyypit ja haettu keskiarvomyyntiä kaikista asuntotyypeistä vuorokausikohtaisesti. Luvussa on myös huomioitu käyttöastetavoite, jonka tulisi X Oy:n asunnoilla olla n. 70 %.

Kilpailijoilla hinnat vaihtelevat todella paljon. Asuntoja on pääkilpailijoilla saatavilla noin 40 eurosta 120 euroon vuorokaudelta. Hinnat riippuvat sesongeista ja yleisestä taloudellisesta tilanteesta. Ketjulla on kuitenkin vakaat hinnat ja asiakkaat tietävät paljonko asunnot keskimäärin maksavat kussakin kaupungissa.

4.2 Palveluiden vahvuudet ja heikkoudet

Palveluista ainutlaatuisen ja erinomaisen tekevät korkeatasoiset, kodinomaiset ja kalustetut vuokra-asunnot. X Oy:n asunnot erottuvat kilpailijoista ja tarjoavat erilaisen palvelukokonaisuuden mukaan lukien erilaiset lisäpalvelut. Vahvuutena on asiakkaan ns. hotelliähkyn välttäminen ja kustannustehokkaampi vaihtoehto muille majoituspalveluille. Heikkoutena palveluissa voi olla se, että ketju on alueella vielä toistaiseksi tuntematon ja näkyvyyden saaminen yritystoiminnan alussa onkin erityisen tärkeässä roolissa. Sen vuoksi yrittäjien on paneuduttava hyvään markkinointiviestintään ja saatavuuteen. Suuri etu on ketjun valtakunnallinen markkinointi sekä yhteinen ja laaja-alainen asiakasrekisteri.

5 Asiakkaat ja markkinat

5.1 Majoitusmarkkinat

Yleisesti majoitustarve syntyy joko lomailusta tai työmatkoista. Lisäksi erilaiset vahingot ja remontit herättävät tarpeen väliaikaiselle asumisratkaisulle. Vaikka hotellityyppinen majoitus on edelleen hallitsevassa roolissa, on huoneistomajoitus ollut myös kasvavissa määrin. Ongelmana tällä hetkellä on yleisesti se, etteivät asiakkaat ole vielä tietoisia kyseisestä palvelumallista. Huoneistomajoitus mahdollistaa kaikkien asiakasryhmien palvelemisen ja potentiaalia suosion kasvuun on ehdottomasti havaittavissa.

Kun asiakkaat tulevat tietoisiksi huoneistomajoituksesta, he vertailevat asunnon varustelua, palvelukokonaisuutta, saatavuutta, helppoutta, hintaa ja tiloja keskenään. Huoneistomajoitusta tarjoavia yrityksiä toimii usein paikallisesti, mutta on olemassa myös valtakunnallisia organisaatioita. Huoneistomajoitus on kasvava liiketoiminnan muoto, koska sen kysyntä kasvaa tietoisuuden lisääntyessä ja vanhoja rakennuksia korjattaessa.

5.2 Paikalliset markkinat

Paikallinen markkinatilanne vaikuttaa voimakkaasti X Oy:n liikeidean onnistumiseen. Koska huoneistomajoitusmarkkinat ovat kasvussa, on yrityksen myös helpompi päästä sen kasvuvaiheeseen. Markkinoilla on tilaa, koska alueelta puuttuu kilpailijoita, kilpailevat yritykset ovat lopettaneet osaksi toimintaansa ja koska nykyiset yritykset eivät pysty täyttämään asiakkaidensa tarpeita riittävästi. Toimiala on kasvava, eikä sillä ole suurta kausivaihtelua Joensuun alueella. Kesä on yleisesti kuitenkin vilkasta tapahtumien vuoksi.

5.3 Kohderyhmät

X Oy:n asiakkaat koostuvat yritysasiakkaista, yhteisöistä, yksityisistä asiakkaisista, remonttiasiakkaista ja vakuutusasiakkaista. Valtio on tehnyt puitesopimuksen joidenkin toimipisteiden kanssa, joten se voi olla mahdollinen asiakasryhmä myös Joensuussa. Tiivis yhteistyö paikallisten yritysten kanssa on myös erityisen tärkeää.

Yritysasiakkaisiin kuuluvat esimerkiksi ITC-ala, rakennusliikkeet sekä eri alojen kansainväliset- ja kotimaiset toimijat. Esimerkkiasiakkaina ovat rakennusliikkeen työryhmät ja erilaiset keikkatyöntekijät. Resursseja yritysasiakkaisiin panostetaan n. 50 %.

Yhteisöjen ja järjestöjen asiakkaat koostuvat seuroista, liitoista, yhdistyksistä, tapahtumajärjestäjistä, matkailutoimistoista, korkeakouluista, sairaaloista, kau-

pungin sosiaalitoimesta ja vanhustenhoitolaitoksista. Esimerkkiasiakkaana voisi olla korkeakoulun vieraileva luennoitsija. Resursseja näihin asiakkaisiin kohdistetaan n. 10 %.

Yksityisasiakkaat muodostuvat kotimaisista- ja ulkomaisista lomailijoista, putkiremonttiasiakkaista, ulkosuomalaisista, remonttiasiakkaista, toisella paikkakunnalla/usealla paikkakunnalla työskentelevistä ja muista väliaikaista asumista tarvitsevista. Asiakkaana voisi olla esimerkiksi putkiremonttiasiakas. Resursseja yksityisasiakkaisiin kohdennetaan n. 20 %.

Vakuutusyhtiöiden tuomat asiakkaat koostuvat erilaisista vahinkoasiakkaista. Esimerkkiasiakkaana voisi olla perhe, jolle olisi sattunut vesivahinko tai tulipalo, ja jotka tarvitsisivat väliaikaista kodinomaista asumisratkaisua omalle kodilleen. Resursseja vakuutusyhtiöihin käytetään n. 20 %.

5.4 Asiakkaiden ostotottumukset

Asiakkaat ovat tottuneet käyttämään Joensuun alueella hotelleja tai huoneistomajoituspalveluita. Asiakkaat löytävät palvelut internetin, aikaisempien kokemusten, suositteluiden ja saatavuuden kautta. Myös markkinoinnilla on suuri vaikutus ostopäätökseen. Asiakkaat ostavat palveluita yritykseltä, joka parhaiten vastaa sekä hinnalta että muilta ominaisuuksiltaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita.

5.5 Asiakkaiden tavoittaminen

Asiakkaat voivat sijaita sekä paikallisella että valtakunnallisella alueella. Myös kansainvälinen kenttä on avoin. X Oy aikoo vaikuttaa asiakkaiden ostopäätökseen hinnoilla, saatavuudella, lisäpalveluilla, tasokkailla asunnoilla, suosittelulla, hyvillä yhteistyökumppaneilla sekä aktiivisella markkinointiviestinnällä. On tärkeää, että yritys hyödyntää ketjun olemassa olevaa asiakasrekisteriä ja huomioi varsinkin sen kannattavat asiakkuudet.

Potentiaalisia ja jo olemassa olevia verkostoja on olemassa laajasti. Neuvottelemalla ja räätälöimällä asiakkaille juuri oikeanlaisen palvelupaketin, he myös käyttävät aktiivisesti X Oy:n palveluita. X Oy haluaa painottaa yrityksen asiakaslähtöisiä arvoja, joiden myötä molemminpuolinen arvojen muodostuminen nousee pinnalle ja asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin voidaan soveltaa tehokasta myyntiprosessia. Myyntiprosessia voidaan hyödyntää aktiivisesti varsinkin uusien asiakkaiden hankinnassa, sekä yritys yhteistyön myötä sovituisissa asiakastapaamisissa. Myyntityö on prosessi, johon liittyy vahvasti yhteisymmärryksen luominen, esisopimukset, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, budjetti, päätöksenteko, ratkaisujen esittäminen ja jälkimyynti.

5.6 Yhteistyökumppanit

Y-ketjun johdolla on olemassa valtakunnallisia yhteistyökumppaneita ja sopimuksia, mutta X Oy:n yrittäjät vastaavat yrityksen paikallisista sidosryhmistä. Paikallisesti yhteistyötä tehdään sellaisten yritysten kanssa, jotka ovat liiketoiminnan edistämisen kannalta merkittävässä roolissa. Yhteistyöyrityksiä voivat olla esim. isännöitsijät, matkatoimistot, vakuutusyhtiöt, pesulat, urheiluseurat, huoltoliikkeet ja yrityksen valitsemat tavarantoimittajat. Heidän kanssaan on mahdollista tehdä erillinen yhteistyösopimus, jossa määritellään tarkemmin erilaiset yhteistyön muodot.

6 Kilpailijat

Joensuun toimialueella on sekä hotelleja että huoneistohotelleja, mutta korkeatasoisia kalustettuja vuokra-asuntoja huoneistomajoitustarkoitukseen ei markkinoilla vielä ole. Kysyntää ja tarjontaa riittää jatkuvasti, mutta kilpailevat yritykset eivät välttämättä täytä kaikkia asiakkaiden toiveita. X Oy pyrkii erilaistamaan palvelunsa niin, että ne erottuvat kilpailijoista ja tuovat asiakkaille joustavam-

man ja kattavamman palvelukokonaisuuden. Näin X Oy saa uudenlaisen toimivan konseptin nykyisten kilpailevien yritysten markkinoille. X Oy hyödyntää kilpailustrategianaan siis asiakaslähtöisyyttä.

Pahimpia kilpailijoita ovat Hotelli GreenStar, Apartamentos Joensuu, Hostelli Partiotalon retkeilymaja, Camping Linnunlahti, alueella toimivat hotellit ja kauempana sijaitsevat lomakylät/mökit. Heidän vahvuutenaan on tunnettuus, kanta-asiakkaat ja pitkäaikainen toiminta alalla. Heikot puolet koostuvat hinnoista, viihtyvyydestä ja siitä, että ne ovat samankaltaisia, eivätkä erotu merkittävästi toisistaan.

Kolme pääkilpailijaa erottuvat muista kilpailijoista pääasiassa edullisilla hinnoillaan. Taso majoittumisessa ei kuitenkaan ole aina yhtä laadukasta. Pääkilpailijoita ovat Hotelli GreenStar, Apartamentos Joensuu ja Camping Linnunlahti. Pahimmat kilpailijat vaihtelevat paljon kuitenkin myös asiakasryhmienkin mukaisesti. Asiakkaan etsiessä laadukasta majoitusta, asettuvat hotellit X Oy:n pääkilpailijoiksi.

Joensuun ydinkeskustassa sijaitsee uudisrakennettu Hotel GreenStar. GreenStar säästää ympäristöä mm. kuluttamalla perinteisiä hotelleja vähemmän energiaa ja vettä. GreenStar toimii aktiivisesti osana Unesco MAB -verkostoa, ENO -ympäristöverkkokoulua sekä kehittää toimintaansa mm. Pohjoismaisen Ympäristömerkin avulla. Hotellin vahvuutena ovat edulliset hotellihinnat, ympäristöystävällisyyden korostaminen, uutuus markkinoilla, raikkaat kotisivut, sekä hyvä sijainti. Hotelli on kuitenkin ollut toiminnassa vasta vähän aikaa eikä se erotu muista hotelleista merkittävästi.

Apartamentos Joensuu tarjoaa edullista majoitusta Joensuun alueella. Kalustetut kohteet sijaitsevat rauhallisella alueella, palvelujen ja hyvien kulkuyhteyksien läheisyydessä. Sen vahvuutena ovat edulliset hinnat ja pitkä toiminta alalla. Heikkouksina ovat olematon markkinointi, nuhjuiset ja vanhanaikaiset huoneet, vähäinen asuntojen määrä, pelkistetyt kotisivut, huono sosiaalisen median käyttö ja se, etteivät asunnot sijaitse keskustassa.

Camping linnunlahti sijaitsee hyvällä paikalla Pielisjoen rannalla. Alueelta löytyy 18 kappaletta paritalohuoneistoja, jotka ovat kooltaan 63m². Makuuhuoneen, tupakeittiön ja parven lisäksi jokaisessa huoneistossa on myös oma sauna. Huoneistojen varusteluun kuuluu mm. liinavaatteet, ruoanlaittovälineet, taulutelevisio, CD-soitin/radio ja langaton internetyhteys. Hintataso on kuitenkin aika korkea, eikä asuminen on niin kodinomaista kuin voisi olla.

6.1 Erottuminen kilpailijoista

X Oy:n palvelut erottuvat kilpailijoistaan tuomalla kodikkaasti kalustetut hyvätaoiset vuokra-asunnot ja niihin kuuluvat lisäpalvelut markkinoille. Yritys perustelee parempaa palvelua sillä, että asiakkaan on paljon mukavampaa majoittua kodikkaassa ympäristössä ja välttyä ns. hotelliähkyltä. Asiakkaasta tuntuu, kuin hän olisi toisessa kodissaan. He saavat tehdä itse ruokaa, pestä pyykkiä ja ottaa käyttöönsä kokonaisen asunnon hotellihuoneen sijaan. Yritys tarjoaa kilpailijoihin nähden laajempia lisäpalveluita, jotka helpottavat asiakkaan vierailua ja asumista Joensuun alueella.

X Oy luo vahvaa ja laadukasta toimintamallia sille asetettujen arvojen mukaisesti. Tämä luo pohjan vakaalle ja hyvämaineiselle palvelulle. X Oy luottaa myös siihen, että se antaa asiakkailleen tarpeeksi positiivisen vaikutuksen, jonka johdosta asiakas haluaa käyttää yrityksen palveluita myös uudestaan ja toimia myös yrityksen suosittelijana.

X Oy:n asunnot sijaitsevat kaupungin keskustan alueella ja ne ovat hajautettuihin eri osoitteisiin. Asunnot ovat erikokoisia erilaisiin asumistarpeisiin mukautuen. Majoitustoiminnassa hyödynnetään eniten kaksioita, jotka ovat joustavia eri asiakasryhmien suhteen. Yritys ylläpitää moderneja tietojärjestelmiä, luo uusia kontakteja ja pyrkii löytämään uusia potentiaalisia asiakkaita. Sillä on myös monipuolinen asiakaskunta, eikä se ole riippuvainen mitään tietystä asiakasryhmästä. X Oy pystyy suosittelemaan muita toimipisteitä eri puolilta Suomea. Etuina ovat yrittäjien hyvä paikallistuntemus sekä erilaisen palveluiden suosittelumahdollisuudet.

6.2 X Oy:n markkinoinnin vahvuudet

Kilpailijat markkinoivat tuotteitaan todella vähän. Pääkilpailijoilla yrittäjät ovat huomanneet ilmoituksia lehdessä, mutta muuten he eivät ole hyödyntäneet markkinointiviestinnän keinoja muuten lähes ollenkaan. X Oy aikoo tehdä myynninedistämistä aktiivisesti hyödyntämällä erilaisia markkinoinnin kilpailukeinoja.

Y-ketjulla on vahva osaaminen markkinoinnissa sekä printin että webin osa-alueissa. Tämä tulee esille varsinkin valtakunnallisella tasolla, mutta X Oy toteuttaa standardeja myös paikallisessa markkinoinnissaan. Kilpailijoihin verrattuna X Oy tekee markkinointitoimenpiteitä asiantuntevasti ja kehittävällä otteella sekä sen suunnittelussa että toteutuksessaan.

7 Markkinointisuunnitelma

Markkinoinnilla on kriittinen rooli koko yrityksen strategisessa suunnittelussa ja siksi X Oy suunnittelee markkinointia sen eri tasoilla. Markkinointia suunnitellaan strategia-, suunnitelma-, kampanja-, ja toimenpidetasolla. Ulkoisen markkinoinnin suunnittelua tehdään noin vuodeksi kerrallaan. Kampanjatasolla aikajänne on usein muutamia kuukausia, viikkoja tai päiviä. Suunnitelmaa tehdessä laaditaan markkinointibudjetti, ajoitetaan erilaiset toimenpiteet, päätetään eri kilpailukeinojen käyttämisestä, määritellään eri osa-alueiden vastuuhenkilöt ja tehdään tarkempi aikataulu kampanja- ja toimenpidetasolle. Jälkikäteen yritys seuraa aktiivisesti markkinoinnin tuloksia.

X Oy:n markkinoinnin kilpailukeinoja ovat hyvä henkilöstö ja asiakaspalvelu, yrityksen tuotteet ja palvelut, hinnoittelu, ulkoinen- ja sisäinen saatavuus sekä markkinointiviestintä. X Oy tulee käyttämään markkinoinnissaan nimeä, joka on yhdenmukainen muiden toimipisteiden kanssa. Yritys on alkuvaiheessa paikallisesti tuntematon ja sen vuoksi markkinointi on varsinkin silloin todella suuressa

merkityksessä. Markkinointia on kehitettävä ja toteutettava jatkuvasti myös tulevaisuudessa, eikä sitä tule unohtaa yrityksen arkipäivien lomassa.

On tärkeää, että yritys on mukana erilaisissa sähköisissä varausjärjestelmissä. Yhä useammat asiakkaat varaavat majoituksensa nykyisin internetin välityksellä. Yritys voi esim. Adwords-kampanjoilla ja Booking.com-sivustolla tuoda esille palvelun laadukkuutta, luotettavuutta ja joustavuutta, asuntojen hyvää sijaintia ja sen laajaa yhteistyöverkostoa. Muita kanavia voivat olla esim. TripAdvisor, Hotels.com, RedApple ja AirBNB.

Yritys toteuttaa toimialueensa paikallista markkinointia herättämällä asiakkaisaan haluamiaan mielikuvia. Yrityksen on tuettava lisäksi myös ketjun toteuttamia valtakunnallisia markkinointitoimenpiteitä. Yrittäjille kuuluvat yleisesti paikallismarkkinoinnin suunnittelu, toteutus ja siitä aiheutuvat kustannukset. Yritys voi käyttää keskuksen luomia pohjia tai hyväksyttää omatekemät materiaalit keskuksella ennen niiden käyttöönottoa. Ketjulla on olemassa yleinen graafinen ohjeistus.

Asuntokohteita markkinoidaan ketjun kotisivuilla, jossa jokaiselle toimipisteelle on varattu oma välilehtensä. Välilehdessä on pysyvää tietoa kohteista, mutta siellä on syytä tehdä päivityksiä säännöllisin väliajoin. Yritys hyödyntää sissimarkkinointia ja erityisesti sosiaalista mediaa ylläpitämällä omia Facebook-sivuja, Twitteriä ja Instagramia. Sivustoilla tuodaan esille ajankohtaisia asioita, julkaistaan asiakaspalautteita, lisätään kuvia kohteista, otetaan kantaa talouselämään, tiedotetaan paikallisesti merkittävistä asioista ja tuodaan esille erilaisia tarjouksia.

Paikallista mainontaa toteutetaan tekemällä lehti-ilmoituksia ja kampanjoita, jakamalla esitteitä, lähettämällä kohdepostituksia ja uutiskirjeitä, sekä hoitamalla kontakteja yrityksen sidosryhmiin. Yhteistyökumppaneihin ollaan yhteyksissä säännöllisesti ja yrittäjät järjestävät heidän kanssaan tapaamisia, joissa keskustellaan yrityksen kehittymisestä paikallisilla markkinoilla. Se pyrkii tiedottamaan toiminnastaan säännöllisesti ja osallistumaan paikallisen median haastattelui-

hin. Haastatteluissa yritys voi tuoda esille sen paikallista toimintaa. Keskus hoitaa ketjun valtakunnallisen median.

8 Yrityksen perustiedot

X Oy:n toimitilat sijaitsevat Joensuun ydinkeskustassa. Yhtiömuodoksi valitaan osakeyhtiö ja osakkaita on yrityksessä kaksi. Yrityksen viralliseksi nimeksi tulee X Oy, mutta markkinointinimestä tulee muiden toimipisteiden mukainen. Yrityksellä on oltava nimi, joka antaa asiakkailleen kuvan siitä, millaisesta palvelusta on kyse.

Alussa yritys vuokraa muutaman asunnon ja tavoitteena on laajentaa asuntojen määrää säännöllisin väliajoin kysynnän mukaisesti. Yhteistyökumppaneita tarvitaan tukemaan yrityksen toimintaa ja edesauttamaan hyvää myyntitulosta. Yrittäjän sopivat keskenään palkanmaksusta, eikä yritys aio alussa ottaa muita työntekijöitä. Resurssien riittäessä, yritys aikoo ensimmäisenä palkata itselleen työntekijän asuntojen siivoukseen.

Yrittäjille ja yritystoiminnalle otetaan voimaan keskitetyt vakuutukset ja jokaiseen yrityksen vuokra-asuntoon otetaan myös laaja koti- ja vastuuvakuutus. Ketju on neuvotellut kaikkiin asuntoihin myös sopimuksen, jossa vakuutusyhtiö korvaa kaikki kolmannen osapuolen aiheuttamat vahingot.

9 Kirjanpito ja talouden suunnittelu

Kirjanpito hoidetaan keskitetysti Netvisor-ohjelmistolla. Apuvälineinä toimivat jatkuvasti pääkonttorin tuki ja turva, sekä ketjun yhteinen kirjanpitäjä. Yritystoiminnan suunnittelua tehdään palaverieilla, joissa suunnitellaan yrityksen toimintaa seuraavalle viikolle, seuraavalle kuukaudelle ja seuraavalle vuodelle. Yrityksellä tulee olemaan käytettävissään erilaisia raportteja, joita seurataan

viikoittain, kuukausittain ja vuosittain. On tärkeää, että yritys suunnittelee, seuraa ja budjetoi toimintaansa jatkuvasti.

Rahoitus järjestetään sekä luotollisella tilillä että omarahoituksella. Alkurahoitus riittää muutamaksi kuukaudeksi ja tarvittaessa omarahoituksen osuutta voidaan lisätä. Maksuliikenne ja tiliasiat hoidetaan nettipankin kautta. Käteisen rahan osuus on vähäistä ja takaukset ovat henkilökohtaisia.

On laskettu, että millä asuntojen määrällä ja käyttöasteella tulos tulee olemaan kriittisessä pisteessä. Tavoitteena on, että ensimmäisen toimintavuoden loppuessa yrityksen tulot riittävät kattamaan sen menot. Asuntoja vuokrataan sitä mukaan kun kysyntää ja mahdollisuuksia on. Yrityksen laskutus toimii ketjun keskuksen kautta. Yrityksen taloudelliset laskelmat ovat salaisia, eikä niitä tuoda esille tässä opinnäytetyössä.

10 Toiminnan kehittäminen

X Oy kehittää toimintaansa jatkuvasti tarkastelemalla sekä ketjun että yrityksen liiketoimintaa kriittisesti. On tärkeää, että palveluita kehitetään asiakaslähtöisiksi ja että yritys ottaa huomioon alan modernit tietotekniset ratkaisut. Toimiala kasvaa ja kehittyy nopeasti ja sen vuoksi yritys on jatkuvan analysoinnin kohde. Kun yhteistyökumppanit kehittävät toimintaansa, on Y-ketjun seurattava myös niiden toimintoja. On yrittäjän velvollisuus tuoda kehitysehdotuksia ketjun johdon tietoisuuteen. Kun toimintamalleja muutetaan, niin kaikki yrittäjät perehdytetään uusiin tapoihin niin, että niitä on helppo soveltaa myös yrityksen arkityöskentelyssä.